

Robert Greene

P O W E R

Les 48 lois
du pouvoir

A L I S I O

L'édition condensée
du best-seller vendu à
plus de 2 millions
d'exemplaires

Grand amoureux d'histoire, de littérature et de la France en particulier, **Robert Greene** parle plusieurs langues couramment (dont le français). Diplômé de Berkeley, Californie, en lettres classiques, il est également l'auteur de *L'art de la séduction*, *Stratégie*, *les 33 lois de la guerre* et *Atteindre l'excellence*.

**Des extraits, des vidéos, des interviews de Robert Greene
sur son site : www.robertgreene.fr**

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.

Design couverture : Bernard Amiard

Traduction : Myra et Lakshmi Bories

Mise en page : Sébastienne Ocampo

Titre de l'édition originale : The Concise 48 Laws of Power

Édition condensée de l'œuvre The 48 Laws of Power, publiée en 1998 aux Etats-Unis par Viking, une division de Penguin Putnam Inc.

Édition condensée, approuvée par Robert Greene, et publiée en 2002 par Profile Books Ltd, Grande-Bretagne

Copyright © Robert Greene and Joost Elffers, 1998, 2002

© 2015 Alisio (ISBN : 979-10-929-2855-6) édition numérique de l'édition imprimée © 2015 Alisio (ISBN : 979-10-929-2814-3). Alisio est une marque des éditions Leduc.s.

Rendez-vous en fin d'ouvrage pour en savoir plus sur les éditions Alisio

A L I S I O

Robert Greene

P
O
W
E
R

Les 48 lois
du pouvoir :
l'édition
condensée

A Joost Elffers Book

A L I S I O

SOMMAIRE

Préface *page 11*

LOI 1 *page 13*
NE SURPASSEZ JAMAIS LE MAÎTRE

LOI 2 *page 17*
NE VOUS FIEZ PAS À VOS AMIS,
UTILISEZ VOS ENNEMIS

LOI 3 *page 21*
DISSIMULEZ VOS INTENTIONS

LOI 4 *page 25*
DITES-EN TOUJOURS MOINS QUE NÉCESSAIRE

LOI 5 *page 29*
PROTÉGEZ VOTRE RÉPUTATION
COMME LA PRUNELLE DE VOS YEUX

LOI 6 *page 33*
ATTIREZ L'ATTENTION À TOUT PRIX

LOI 7 *page 37*
LAISSEZ LE TRAVAIL AUX AUTRES,
MAIS RECUEILLEZ-EN LES LAURIERS

LOI 8 *page 41*
OBLIGEZ L'ADVERSAIRE À SE BATTRE
SUR VOTRE PROPRE TERRAIN

LOI 9 *page 45*

REMPOTEZ LA VICTOIRE PAR VOS ACTES
ET NON PAR VOS DISCOURS

LOI 10 *page 49*

FUYEZ LA CONTAGION DE LA MALCHANCE
ET DU MALHEUR

LOI 11 *page 53*

RENDEZ-VOUS INDISPENSABLE

LOI 12 *page 57*

SOYEZ D'UNE HONNÊTETÉ
ET D'UNE GÉNÉROSITÉ DÉARMANTES

LOI 13 *page 61*

MISEZ SUR L'INTÉRÊT PERSONNEL,
JAMAIS SUR LA PITIÉ NI LA RECONNAISSANCE

LOI 14 *page 65*

SOYEZ UN FAUX AMI... ET UN VRAI ESPION

LOI 15 *page 69*

ÉCRASEZ COMPLÈTEMENT L'ENNEMI

LOI 16 *page 73*

FAITES-VOUS DÉSIER

LOI 17 *page 77*

SOYEZ IMPRÉVISIBLE

LOI 18 *page 81*

NE RESTEZ PAS DANS VOTRE TOUR D'IVOIRE

LOI 19 *page 85*
NE MARCHEZ PAS SUR LES PIEDS
DE N'IMPORTE QUI

LOI 20 *page 89*
NE PRENEZ PAS PARTI

LOI 21 *page 93*
À SOT, SOT ET DEMI

LOI 22 *page 97*
CAPITULEZ À TEMPS

LOI 23 *page 101*
CONCENTREZ VOS FORCES

LOI 24 *page 105*
SOYEZ UN COURTISAN MODÈLE

LOI 25 *page 111*
CHANGEZ DE PEAU

LOI 26 *page 115*
GARDEZ LES MAINS PROPRES

LOI 27 *page 120*
CRÉEZ UNE MYSTIQUE

LOI 28 *page 124*
FAITES PREUVE D'AUDACE

LOI 29 *page 128*
SUIVEZ UN PLAN PRÉCIS JUSQU'AU BUT FINAL

LOI 30 *page 132*
N'AYEZ JAMAIS L'AIR DE FORCER

LOI 31 *page 136*
OFFREZ LE CHOIX :
CHARYBDE OU SCYLLA ?

LOI 32 *page 140*
TOUCHEZ L'IMAGINATION

LOI 33 *page 145*
TROUVEZ LE TALON D'ACHILLE

LOI 34 *page 149*
SOYEZ ROYAL

LOI 35 *page 153*
MAÎTRISEZ LE TEMPS

LOI 36 *page 157*
MÉPRISEZ LES CONTRARIÉTÉS

LOI 37 *page 161*
JOUEZ SUR LE VISUEL

LOI 38 *page 165*
PENSEZ LIBREMENT, PARLEZ SOBREMENT

LOI 39 *page 169*
EXASPÉREZ L'ENNEMI

LOI 40 *page 174*
N'HÉSITEZ PAS À PAYER LE PRIX

LOI 41 *page 179*
NE SUCCÉDEZ À PERSONNE

LOI 42 *page 184*
ÉLIMINEZ L'AGITATEUR

LOI 43 *page 188*
PARLEZ AUX CŒURS ET AUX ESPRITS

LOI 44 *page 193*
SINGEZ L'ENNEMI

LOI 45 *page 197*
APPELEZ AU CHANGEMENT,
PAS À LA RÉVOLUTION

LOI 46 *page 202*
NE SOYEZ PAS TROP PARFAIT

LOI 47 *page 207*
SACHEZ VOUS ARRÊTER

LOI 48 *page 212*
SOYEZ FLUIDE

Bibliographie *page 217*

PRÉFACE

Le sentiment de n'avoir aucun pouvoir sur les gens et les événements est difficilement supportable : l'impuissance rend malheureux. Personne ne réclame moins de pouvoir, tout le monde en veut davantage. Dans la société d'aujourd'hui, cependant, il est dangereux de paraître avide de pouvoir, d'afficher ses ambitions. Il faut montrer des dehors impeccablement décents et honnêtes. Mieux vaut donc faire preuve d'un certain sens des nuances : se montrer sympathique et liant mais n'en être pas moins habile, voire retors.

Cette constante duplicité rappelle tout à fait la dynamique du pouvoir jadis en vigueur à la cour. Tout au long de l'histoire, une cour s'est en effet toujours formée autour du personnage investi du pouvoir : roi, reine, empereur, dictateur... Les courtisans étaient dans une position particulièrement délicate : il leur fallait bien sûr servir leur maître, mais s'ils paraissaient trop serviles, s'ils cherchaient trop ouvertement à gagner ses faveurs, les autres courtisans ne manquaient pas de le remarquer et de leur mettre des bâtons dans les roues. Par conséquent, les tentatives pour entrer dans les bonnes grâces du souverain devaient être subtiles. Et même les courtisans talentueux capables d'une telle ingéniosité devaient se protéger de leurs pairs qui à tout moment intriguaient pour les évincer.

En même temps, la cour était censée être le comble de la civilisation et du raffinement. On désapprouvait les actions violentes ou la recherche trop ouverte du pouvoir ; les courtisans ourdissaient secrètement contre ceux des leurs qui utilisaient la force. C'était là leur dilemme : tout en étant un parangon d'élégance, chacun devait se montrer plus malin que ses rivaux et contrecarrer leurs projets de la manière la plus voilée. Avec le temps, le courtisan habile apprenait à agir de manière indirecte ; s'il frappait son adversaire dans le dos, c'était avec un

gant de velours et le plus charmant sourire. Au lieu d'utiliser la coercition ou la trahison pure et simple, le parfait courtisan traçait son chemin grâce à la séduction et au charme ; il appliquait une tactique consommée de manipulation, planifiant toujours plusieurs coups à l'avance. La vie à la cour était un jeu sans fin qui nécessitait une vigilance constante et de la stratégie : une guerre feutrée.

De nos jours, on se heurte au même étrange paradoxe : tout doit paraître civilisé, décent, démocratique et juste. Mais si on applique ces règles à la lettre, on se fait écraser par plus malin que soi. Pour citer le grand diplomate et courtisan de la Renaissance Nicolas Machiavel : « Celui qui veut en tout et partout se montrer homme de bien ne peut manquer de périr au milieu de tant de méchants. »

La cour se voulait le summum du raffinement, mais sous ce vernis bouillonnait un infernal chaudron de pulsions brutales : cupidité, envie, luxure, jalousie, haine. Le monde d'aujourd'hui se croit au faîte de la justice et pourtant les mêmes vices immondes sont tapis en chacun de nous, comme autrefois. Le jeu n'a pas changé. Extérieurement, on est censé y mettre les formes, mais à part soi, à moins d'être stupide, il faut apprendre à suivre le conseil de Napoléon : avoir une main de fer dans un gant de velours. Si, comme les courtisans de jadis, vous pratiquez l'art du louvoiement en apprenant à séduire, charmer, manipuler subtilement vos adversaires, vous atteindrez les sommets du pouvoir. Vous serez capable de plier les gens à votre volonté sans qu'ils s'en aperçoivent ; et si d'aventure ils le font, ils céderont et ne vous en voudront même pas.

Les 48 lois du pouvoir se présentent comme une sorte de manuel de l'art de biaiser. En étudiant les lois de ce livre, vous comprendrez le pouvoir et ses propriétés. Et en les mettant en pratique, vous serez en mesure de prospérer dans le monde moderne, en apparaissant comme le parangon de la décence tout en étant le manipulateur consommé.

LOI 1

NE SURPASSEZ JAMAIS LE MAÎTRE

PRINCIPE

Ceux qui sont au-dessus de vous doivent toujours se sentir largement supérieurs. Dans votre désir de leur plaire et de les impressionner, ne vous laissez pas entraîner à faire trop étalage de vos talents, ou vous pourriez obtenir l'effet inverse : les déstabiliser en leur faisant de l'ombre. Faites en sorte que vos maîtres apparaissent plus brillants qu'ils ne sont et vous atteindrez les sommets du pouvoir.

LES CLEFS DU POUVOIR

Il n'est personne qui, à un moment ou à un autre, n'éprouve la fragilité de son prestige. Quand vous dévoilez au monde vos talents, vous suscitez naturellement envie, ressentiment et autres sentiments inavouables. Il faut vous y attendre. Vous ne pouvez évidemment passer votre vie à vous soucier de la mesquinerie des autres, cependant, avec ceux qui sont au-dessus de vous, montrez-vous avisé : dans les sphères du pouvoir, surpasser le maître est peut-être la pire erreur qui soit.

N'allez pas croire que la vie a changé depuis l'époque des Médicis et celle de Louis XIV. Ceux qui atteignent les sommets sont comme les rois et les reines : ils veulent se sentir en sécurité dans leur position et supérieurs en intelligence, esprit et charme à ceux qui les entourent. Croire qu'en faisant montre de vos talents vous allez gagner l'affection du maître est une erreur fatale mais courante. Celui-ci peut feindre de vous apprécier mais, à la première occasion, il vous remplacera par quelqu'un de moins intelligent, moins séduisant, moins menaçant.

Cette loi implique deux règles que vous devez comprendre. La première est qu'il peut vous arriver de faire involontairement de l'ombre à un maître en étant simplement vous-même. Il en est en effet dont le complexe d'infériorité est particulièrement sensible.

Si vous ne pouvez vous empêcher d'être charmant après vous, apprenez à éviter de tels monstres de vanité, ou trouvez le moyen de mettre vos qualités sous le boisseau lorsque vous êtes en compagnie d'un tel maître.

Seconde règle : parce que le maître vous aime, ne vous imaginez pas que vous pouvez vous permettre n'importe quoi. On pourrait écrire des livres entiers sur tous les favoris tombés en disgrâce pour s'être cru intouchables et avoir osé surpasser leur bienfaiteur.

Conscient du danger d'éclipser votre maître, vous pouvez tourner cette loi à votre avantage. Tout d'abord, flattez son orgueil. La flatterie ouverte, pour efficace qu'elle soit, a ses limites : lourde, voire grossière, elle risque de déplaire aux autres courtisans. Une flagornerie plus discrète est beaucoup plus puissante. Si vous êtes plus intelligent que lui, par exemple, prétendez le contraire : faites en sorte qu'il apparaisse plus intelligent que vous. Jouez les naïfs. Faites appel à son expérience. Commettez de petites fautes qui ne vous feront pas de tort mais vous donneront l'occasion de solliciter son aide — les maîtres adorent ce genre de requête. Un maître dont l'expérience ne vous apporte rien peut vous en tenir rigueur.

Si vos idées sont plus créatives que les siennes, attribuez-les-lui, et si possible en public. Présentez le conseil que vous donnez comme un écho du sien.

Si vous êtes naturellement plus sociable que lui et plus charismatique, prenez soin de ne pas être le nuage qui l'obscurcit aux yeux des autres. Il doit rester le centre de l'attention générale, le soleil autour duquel le monde entier gravite, irradiant sa puissance et sa splendeur.

Dans toutes ces situations, ce n'est pas faire preuve de faiblesse que de déguiser vos

forces si cela vous conduit au pouvoir. En laissant les autres vous surpasser, vous gardez le contrôle de la situation au lieu d'être le jouet de leurs complexes. Tout cela tournera à votre avantage le jour où vous déciderez de vous élever de votre état d'infériorité. Si vous pouvez accroître encore le lustre de votre maître, alors vous serez vu comme un envoyé des dieux et immédiatement promu.

Image : Les étoiles dans le ciel. Il ne peut y avoir qu'un soleil à la fois. N'obscurcissez jamais sa lumière, ne rivalisez pas avec son éclat ; au contraire, fondez-vous dans le ciel et trouvez les moyens de faire briller d'un éclat plus vif l'étoile du maître.

Autorité : Se bien garder de vaincre son maître. Toute supériorité est odieuse ; mais celle d'un sujet sur son prince est toujours folle, ou fatale... C'est une leçon que nous font les astres qui, bien qu'ils soient les enfants du soleil, et tout brillants, ne paraissent jamais en sa compagnie. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

LOI 2

NE VOUS FIEZ PAS À VOS AMIS, UTILISEZ VOS ENNEMIS

PRINCIPE

Gardez-vous de vos amis : beaucoup vous trahiront par envie. D'autres se montreront gâtés, tyranniques. Un ancien ennemi que vous engagez sera plus loyal qu'un ami parce qu'il devra faire ses preuves. En fait, vous avez plus à craindre de vos amis que de vos ennemis. Si vous n'avez pas d'ennemis, trouvez le moyen de vous en faire.

*Le bienfait conserve
son mérite, tant que
l'on croit pouvoir
s'acquitter ; quand la
reconnaissance n'a pas
de prix assez haut, on
le paye par la haine.*

TACITE,
ENVIRON 55-120
APR. J.-C.,
ANNALES, IV, 18,
TRADUIT PAR
J. L. BURNOUF

LES CLEFS DU POUVOIR

Il est naturel de vouloir employer ses amis lorsqu'on a besoin d'appuis. Le monde est dur et leur amitié peut l'adoucir. Par ailleurs, on les connaît. Pourquoi s'en remettre à un étranger quand on a un ami sous la main ?

Le problème est que l'on ne connaît pas ses amis aussi bien qu'on le croit. Souvent ils acquiescent à vos propos pour éviter une discussion. Ils ne relèvent pas vos travers pour ne pas se porter préjudice. Ils rient plus fort que d'autres à chacun de vos bons mots. Puisque l'honnêteté renforce rarement l'amitié, il se peut que vous ignoriez leurs vrais sentiments. Vos amis vous diront qu'ils aiment votre poésie, qu'ils adorent votre musique, qu'ils envient votre bon goût ; c'est peut-être vrai, mais pas toujours, tant s'en faut.

Quand vous décidez d'embaucher un ami, vous découvrez progressivement les côtés qu'il vous avait cachés. Curieusement, c'est votre magnanimité envers lui qui fausse tout. On a besoin de sentir qu'on mérite une bonne fortune. Une faveur peut devenir oppressive si elle signifie qu'on a été choisi parce qu'on est un ami et non pas forcément parce qu'on en est digne. Il y a dans le fait d'engager des amis une note de condescendance qui les affecte secrètement.

Engager des amis va inévitablement limiter votre pouvoir. Un ami est rarement le plus apte à vous aider. Enfin, le talent et la compétence sont bien plus importants que des sentiments amicaux.

Toutes les situations professionnelles nécessitent une sorte de distance entre les

personnes. Vous êtes là pour travailler, non pour vous faire des amis ; la gentillesse (vraie ou fausse) ne peut occulter ce fait. La clef du pouvoir consiste à juger qui est le plus apte à servir vos intérêts dans chaque situation.

D'autre part, vos ennemis sont une mine d'or inutilisée que vous devez apprendre à exploiter. Quand Talleyrand, ministre des Affaires étrangères de Napoléon, décida en 1807 que son maître était en train de conduire la France au désastre et qu'il était temps de se retourner contre lui, il comprit les dangers d'une conspiration contre l'Empereur ; il avait besoin d'un partenaire, d'un complice. À qui pouvait-il faire confiance pour un tel projet ? Il choisit son pire ennemi, Joseph Fouché, chef de la police secrète, qui avait même essayé de le faire assassiner. Il savait que la haine qu'ils éprouvaient l'un pour l'autre pouvait susciter une réconciliation émouvante. Il savait que Fouché, n'attendant rien de lui, travaillerait à prouver qu'il était digne de son choix, et un individu qui a quelque chose à prouver est capable de déplacer des montagnes. Enfin il savait que sa relation avec Fouché, sans aucune contamination affective, ne serait fondée que sur la satisfaction réciproque de leurs intérêts personnels. Le choix était parfait. Bien que les conspirateurs aient échoué à détrôner Napoléon, l'union improbable de deux partenaires aussi puissants généra beaucoup d'intérêt pour leur cause et l'opposition à l'Empereur commença lentement à prendre corps. De plus, Talleyrand et Fouché entretenirent désormais une relation professionnelle fructueuse. Ainsi, chaque fois que cela est

**SUR L'UTILITÉ QUE
L'ON PEUT RETIRER
DE SES AMIS**

Quelqu'un qui n'aimait pas Hiéron lui reprocha un jour qu'il avait la bouche mauvaise. Ce prince, de retour chez lui, se plaignit à sa femme de ce qu'elle ne l'en avait pas averti. Comme elle était aussi simple que chaste, elle répondit : « Je croyais que tous les hommes sentaient de même. » C'est ainsi qu'on apprend par un ennemi, bien plutôt que par des amis, ces défauts naturels qui frappent tout le monde.

**PLUTARQUE,
ENVIRON 46-120
APR. J.-C.**

possible, enterrez la hache de guerre avec un adversaire et efforcez-vous de le mettre à votre service.

Ne vous laissez jamais déstabiliser par la présence d'ennemis : vous êtes en bien meilleure posture avec un ou deux adversaires déclarés que lorsque vous ignorez où vos vrais ennemis se cachent. L'homme de pouvoir accueille le conflit, utilise son antagoniste pour soutenir sa réputation, comme il le ferait d'un combattant prévisible et sûr en des temps d'incertitude.

Image : Les mâchoires de l'ingratitude. Sachant ce qui se passerait si vous mettiez votre doigt dans la gueule d'un lion, vous allez garder vos distances avec vos ennemis. Vous ne prendrez pas de telles précautions avec des amis et, si vous les employez, ils vous mangeront tout cru avec ingratitude.

Autorité : Savoir tirer profit de ses ennemis. Toutes les choses se doivent prendre, non par le tranchant, ce qui blesserait, mais par la poignée, qui est le moyen de se défendre ; à plus forte raison l'envie. Le sage tire plus de profit de ses ennemis que le fou n'en tire de ses amis. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

DISSIMULEZ VOS INTENTIONS

PRINCIPE

Maintenez votre entourage dans l'incertitude et le flou en ne révélant jamais le but qui se cache derrière vos actions. S'ils n'ont aucune idée de ce que vous prévoyez, ils ne pourront pas préparer de défense. Guidez-les assez loin dans une autre direction, enveloppez-les d'un écran de fumée et quand ils perceront à jour vos desseins, il sera trop tard.

*Ne point passer pour
homme d'artifice.
Véritablement,
on ne saurait vivre
aujourd'hui sans en
user ; mais il faut
plutôt choisir d'être
prudent que d'être fin.
Le plus grand artifice
est de bien cacher
ce qui passe pour
tromperie.*

BALTASAR GRACIÁN
(1601-1658)

LES CLEFS DU POUVOIR

La plupart des gens se lisent à livre ouvert. Ils disent ce qu'ils ressentent, laissent échapper étourdiment leurs opinions et révèlent leurs moindres projets et intentions. Les causes de cela sont multiples. Tout d'abord, il est naturel d'exprimer ses sentiments et de dévoiler ses projets, alors que cela demande un effort de contrôler ses paroles. Ensuite, beaucoup pensent qu'honnêteté et franchise leur feront gagner le cœur de leur entourage. Quelle illusion ! La franchise est une lame émoussée qui fait saigner plus qu'elle ne coupe. Elle risque même d'offenser. Il est prudent de mesurer ses paroles, de ne dire aux gens que ce qu'ils veulent entendre et non la vérité brute, parfois hideuse. Surtout, en s'exprimant ouvertement on se rend tellement prévisible et familier qu'il est presque impossible de se faire respecter et surtout craindre : or le pouvoir fuit ceux qui sont incapables d'inspirer de tels sentiments.

Si vous recherchez le pouvoir, laissez l'honnêteté de côté. Passez maître dans l'art de la dissimulation et vous aurez toujours le dessus. Appuyez-vous pour cela sur la nature humaine : la première impulsion conduit toujours à croire les apparences, car il serait impossible de vivre en doutant constamment de la réalité de ce que l'on perçoit. Faites simplement miroiter tel objet que vous prétendez convoiter, tel but que vous semblez vouloir atteindre, et tout le monde s'y trompera. L'une des façons de cacher vos intentions est de parler librement de vos désirs et de vos buts — mais pas les vrais. Vous ferez ainsi d'une pierre trois coups : sous des dehors

amicaux, ouverts et confiants, vous cacherez vos intentions réelles et lancerez vos rivaux à la poursuite d'un leurre.

Un autre puissant subterfuge est la fausse sincérité. Les gens confondent facilement sincérité et honnêteté. Faites semblant de croire à ce que vous dites, cela donnera à vos paroles un grand poids.

Si vous croyez que les imposteurs sont des personnages hauts en couleur qui échaudent de spectaculaires mensonges, vous vous fourvoyez. Les plus doués gardent un profil bas pour ne pas attirer l'attention sur eux. Ils savent que les propos et comportements extravagants éveillent les soupçons. Au lieu de cela, ils tissent autour de leur cible un cocon familial, banal, inoffensif.

Une fois que vous avez ainsi détourné l'attention de votre naïf, il ne remarque pas la supercherie qui se trame dans son dos. Plus la fumée de votre écran est grise et uniforme, plus elle dissimule efficacement vos desseins.

La forme la plus simple de l'écran de fumée est l'expression du visage. À l'abri d'une apparence morne et impassible, on peut imaginer toutes sortes de manigances sans en manifester quoi que ce soit. C'est une arme que les plus puissants personnages de l'histoire ont appris à fourbir. Personne, dit-on, ne pouvait déchiffrer la moindre expression sur le visage de Franklin Roosevelt. Le baron James Rothschild pratiqua tout au long de sa vie l'art de masquer ses pensées derrière des sourires fades et une apparence ordinaire.

Souvenez-vous : il faut de la patience et de l'humilité pour ternir ses brillantes couleurs,

TRAVERSER
FURTIVEMENT
L'Océan en plein
jour

Cela signifie créer un décor qui donne une impression familière, grâce à laquelle le stratège peut manœuvrer sans être vu, tandis que tous les regards sont tournés vers des objets évidents.

THOMAS CLEARY,
1991, « THE THIRTY
SIX STRATEGIES »
CITÉES DANS THE
JAPANESE ART OF WAR

pour revêtir le masque du personnage falot.
Ne vous laissez pas rebuter : c'est souvent votre
absence de relief qui conduira les gens à vous
et qui fera de vous une personne de pouvoir.

Image : La toison du mouton. Le
mouton ne chasse pas, le mouton
ne trompe pas, le mouton est bête
et docile à souhait. Avec une toison
sur le dos, le renard pénètre aisé-
ment dans le poulailler.

Autorité : Avez-vous jamais vû un
général habile, rempli du dessein
de surprendre une place, annon-
cer à l'ennemi par tous ses mouve-
ments sur qui l'orage alloit tomber ?
Dérobez votre marche ; ne décou-
vrez l'étendue de vos desseins que
quand on ne pourra plus s'opposer
à leur succès, que le combat soit
rendu et la victoire assurée avant
que vous ayez déclaré la guerre ;
en un mot, imitez ces peuples
guerriers dont on n'apprend les
desseins et les entreprises que par
les ravages qu'ils ont laissés. (Ninon
de Lenclos, 1623-1706)

DITES-EN TOUJOURS MOINS QUE NÉCESSAIRE

PRINCIPE

Plus vous vous laissez aller à parler, plus vous avez l'air banal et peu maître de vous-même. Même anodines, vos paroles sembleront originales si elles restent vagues et énigmatiques. Les personnages puissants impressionnent et intimident parce qu'ils sont peu loquaces. Plus vous en dites et plus vous risquez de dire des bêtises.

Le scénariste Michael Arlen alors dans une mauvaise passe se rendit à New York, en 1944.

Pour se changer les idées, il alla dans un restaurant à la mode, le 21. À l'entrée, il tomba sur Sam Goldwyn, qui lui donna un conseil irréalisable : acheter des chevaux de course. Ensuite, au bar, Arlen rencontra Louis B. Mayer, une vieille connaissance ; celui-ci lui demanda quels étaient ses projets.

« J'étais justement en train d'en parler avec Sam Goldwyn... commença Arlen. — Combien t'a-t-il offert ? interrompit Mayer.

— Pas assez, répliqua Arlen évasivement.

— Accepterais-tu quinze mille dollars pour trente semaines ? » demanda Mayer. Cette fois-ci, répondit oui sans hésiter.

CLIFTON FADIMAN
(ÉD.),
THE LITTLE BROWN
BOOK OF ANECDOTES,
1985

LES CLEFS DU POUVOIR

Le pouvoir est en bien des manières un jeu d'apparences, et moins vous en dites, plus vous paraissez puissant. Votre silence met votre entourage mal à l'aise. Les êtres humains sont des machines à interpréter et à expliquer ; ils ont besoin de connaître vos pensées. Si vous révélez celles-ci au compte-gouttes, ils ne pourront pas percer à jour vos intentions.

Vos réponses laconiques ou inexistantes les troubleront. Ils se hâteront alors de combler ce silence en bavardant à tort et à travers, trahissant ainsi toutes sortes d'informations précieuses sur eux-mêmes et leurs faiblesses. Leurs rencontres avec vous leur laissera le sentiment d'avoir été dépouillés et ils rentrent chez eux méditer chacun de vos brefs commentaires, ce qui ne fera qu'augmenter leur portée.

L'artiste Andy Warhol avait appris dès sa jeunesse qu'on peut rarement obtenir ce que l'on veut des gens simplement en le leur demandant. Ils se retournent contre vous, prennent vos paroles à contresens, n'en font qu'à leur tête avec une véritable perversité. « J'ai appris qu'on a plus de pouvoir quand on se tait », confia-t-il un jour à un ami.

Warhol employa ultérieurement ce procédé avec beaucoup de succès. Ses interviews étaient de véritables exercices d'interprétation d'oracle : il prononçait quelques vagues propos fumeux, et le journaliste se creusait la tête pour essayer de comprendre ce que cela voulait dire, imaginant une profondeur derrière des phrases souvent dénuées de sens. Warhol parlait rarement de son travail ; il laissait aux

autres le soin de le faire. Moins il en disait sur son travail d'artiste, plus les gens en parlaient. Et plus ils en parlaient, plus ses œuvres prenaient de la valeur.

En appliquant cette tactique, vous chargerez vos rares paroles de sens et de pouvoir. En outre, moins vous en direz, moins vous courrez le risque de laisser échapper des propos stupides, voire dangereux. En 1825, lorsque Nicolas I^{er} monta sur le trône de Russie, une rébellion éclata immédiatement, menée par des libéraux qui exigeaient la modernisation du pays ; ils voulaient que les industries et les infrastructures comblent leur retard par rapport au reste de l'Europe. Nicolas I^{er} réprima brutalement cette révolte – l'Insurrection décembriste – et condamna à la peine capitale un de ses leaders, Kondrati Ryleïev. Le jour de l'exécution, alors que le condamné se tenait sous la potence, la corde autour du cou, la trappe s'ouvrit, Ryleïev bascula mais la corde cassa. À cette époque, de tels événements étaient vus comme des signes de la Providence ou de la volonté divine, et un condamné qui échappait ainsi à sa peine était habituellement gracié. Ryleïev se releva, contusionné et sale mais sûr qu'il aurait la vie sauve, et, s'adressant à la foule : « Vous voyez, s'écria-t-il, en Russie, on ne sait vraiment rien faire de propre, pas même une corde ! »

Un messenger partit immédiatement au palais d'Hiver avec la nouvelle de la pendaison manquée. Nicolas I^{er}, contrarié, accepta néanmoins d'accorder la grâce. « Ryleïev a-t-il dit quelque chose après ce miracle ? demanda-t-il au messenger. — Sire, il a dit qu'en Russie

*Les huîtres béent quand
la lune est pleine ;
et quand le crabe
en aperçoit une, il y
projette un caillou ou
une algue en sorte que
l'huître ne puisse plus
se refermer : son repas
est servi. Tel est le sort
de celui qui ouvre trop
grand sa bouche et se
met ainsi à la merci
de son auditeur.*

LÉONARD DE
VINCI (1452-1519)

on ne sait même pas fabriquer une corde.
– Dans ce cas, répliqua le tsar, prouvons-lui le contraire. » Et il déchira l'acte de grâce. Le lendemain, Ryleïev fut de nouveau pendu. Et cette fois, la corde tint bon.

Retenez la leçon : une fois les mots sortis de votre bouche, il est trop tard. Maîtrisez-les à temps, surtout les sarcasmes : la satisfaction momentanée que vous en tirez peut vous coûter cher plus tard.

Image : L'oracle
de Delphes. Quand les
visiteurs consultaient l'oracle,
la pythie marmonnait quelques mots
sibyllins qui semblaient importants et
pleins de sens. Personne ne désobéissait aux
paroles de l'oracle : ils avaient pouvoir de vie
et de mort.

Autorité : Ne commencez jamais à
agiter vos lèvres et vos dents avant
vos subordonnés. Plus longtemps
je reste muet, plus vite les autres
agitent leurs lèvres et leurs dents.
Et tandis qu'ils le font, je peux
deviner leurs intentions réelles...
Si le souverain n'est pas mystérieux,
ses ministres saisiront l'occasion de
prendre et de prendre encore. (Han
Feizi, philosophe chinois, III^e siècle
av. J.-C.)

LOI 5

PROTÉGEZ VOTRE RÉPUTATION COMME LA PRUNELLE DE VOS YEUX

PRINCIPE

La réputation est la pierre angulaire du pouvoir. À elle seule, elle peut vous permettre d'impressionner et de gagner ; cependant, lorsqu'elle est compromise, vous êtes vulnérable et l'on vous attaquera de toutes parts. Faites en sorte que votre réputation soit toujours impeccable. Soyez vigilant et déjouez les attaques avant qu'elles ne se produisent. En même temps, apprenez à détruire vos ennemis par leur réputation : ouvrez-y des brèches, puis taisez-vous et laissez faire la meute.

*Car, comme le dit
Cicéron, ceux-
là mêmes qui la
combattent, encore
veulent-ils, que les
livres qu'ils en écrivent,
portent haut leur nom,
et se veulent rendre
glorieux du fait qu'ils
ont méprisé la gloire.
Toutes les autres choses
peuvent être prêtées :
nous mettons nos biens
et nos vies au service
de nos amis quand il le
faut. Mais faire cadeau
à quelqu'un d'autre de
son honneur et de sa
réputation, cela ne
se voit guère.*

*Il est plus facile
de s'arranger avec
sa mauvaise conscience
qu'avec sa mauvaise
réputation.*

FRIEDRICH
NIETZSCHE
(1844-1900)

LES CLEFS DU POUVOIR

Les personnes qui nous entourent, y compris les plus proches, souhaitent toutes préserver un jardin secret : leur personnalité recèle des aspects qu'elles ne dévoilent jamais. L'impossibilité de vraiment connaître l'autre pourrait être troublant, si l'on y réfléchit bien, puisque cela signifie qu'il nous est impossible de porter un jugement sur lui. Alors nous préférons ignorer ce fait et juger les gens sur leur apparence, sur ce qui saute aux yeux : vêtements, attitudes, paroles, actes... Dans le domaine des relations, inutile de se leurrer, les apparences sont le baromètre de presque toutes nos appréciations. Un faux pas, un changement d'apparence soudain ou insolite peuvent s'avérer désastreux.

C'est la raison pour laquelle il est extrêmement important d'établir et de maintenir une réputation que vous avez forgée de toutes pièces.

Cette réputation vous protégera dans le jeu dangereux des apparences, empêchant les curieux de savoir qui vous êtes réellement ; elle vous donnera aussi une certaine maîtrise de la manière dont votre entourage vous juge : c'est une position de force.

Commencez par vous construire une réputation exceptionnelle, que ce soit de générosité, d'honnêteté ou d'astuce. Cette qualité vous distinguera des autres et fera parler de vous. Puis diffusez-la auprès du plus grand nombre de gens possible (attention : avec subtilité ! Prenez soin de la construire lentement, sur des bases solides) et regardez-la s'étendre comme un feu de forêt.

Une solide réputation accroît votre présence et décuple vos forces sans exiger de vous une trop grande dépense d'énergie. Elle peut aussi vous entourer d'une aura inspirant le respect, et même la crainte. À la tête de l'Afri-kakorps pendant la Seconde Guerre mondiale, le général allemand Erwin Rommel se fit la réputation d'un fin stratège qui inspirait la terreur à ses ennemis. Même quand les chars du « renard du désert » ne se battaient plus qu'à un contre cinq, des villes entières furent évacuées à l'approche des *Panzer*.

Faites en sorte que votre réputation soit simple et fondée sur une seule solide qualité. Cet unique talent – efficacité ? charme ? – devient une sorte de signal d'appel qui annonce votre présence et place les autres en état d'infériorité.

La réputation est un trésor dont il faut s'occuper sans cesse. Particulièrement lorsque vous commencez à l'établir ; vous devez la protéger avec rigueur et anticiper toutes les attaques. Une fois qu'elle est solide, ne vous laissez pas aller à la colère en cas de calomnie de la part de vos ennemis : cela révélerait un manque de confiance. Au lieu de cela, prenez-le de haut et ne tentez jamais de contre-attaque brutale. *A contrario*, le fait d'attaquer la réputation d'autrui est une arme puissante, surtout si vous avez moins de pouvoir que lui. Il a beaucoup plus à perdre que vous, et votre propre réputation encore insignifiante ne lui donne que peu de prise pour vous rendre la pareille. Mais cette tactique doit être pratiquée avec précaution ; vous ne devez pas avoir l'air d'assouvir une vengeance minable. Faute de

ruiner la réputation de votre ennemi intelligemment, vous ruineriez la vôtre.

N'allez jamais trop loin dans vos attaques, car cela attire l'attention sur votre propre désir de vengeance plus que sur la personne que vous calomniez. Quand votre renommée est solidement établie, utilisez des tactiques plus subtiles, comme la satire ou le ridicule, qui affaiblira votre adversaire tandis que vous apparaîtrez comme un charmant voyou. Le puissant lion se contente de jouer avec la souris qui croise son chemin : toute autre réaction gâcherait sa réputation de fauve redoutable.

Image : Une mine
pleine de diamants et
de rubis. Vous avez vous-
même creusé et trouvé le filon,
votre fortune est faite. Gardez-la
comme votre propre vie, car les voleurs
de tout poil surgiront autour de vous. Ne
considérez jamais votre richesse comme défi-
nitivement acquise et renouvelez-la constam-
ment ; le temps en ternira l'éclat et vos bijoux
deviendront invisibles.

Autorité : C'est la raison pourquoy je conseille
à nôtre courtisan de s'ayder d'un peu d'artifice,
et qu'avant que de paroître dans une compagnie
où il sera inconnu, il fasse que les esprits y soient
prévenus d'une opinion avantageuse, et qu'on soit
persuadé qu'il est dans une haute estime auprès
d'un autre prince, parce que la renommée impose
aisément créance aux esprits sur le mérite d'un
homme. (Baldassare Castiglione, 1478-1529)

ATTIREZ L'ATTENTION À TOUT PRIX

PRINCIPE

Les gens jugent tout à l'apparence ; ce qui n'est pas visible ne compte pour rien. Ne vous laissez jamais noyer dans la foule ni sombrer dans l'oubli. Soyez à tout prix le point de mire, celui que l'on remarque. Faites-vous plus grand, plus chatoyant, plus mystérieux que la masse terne et morne, soyez l'aimant qui attire tous les regards.

*Une guêpe nommée
Queue d'Aiguille
se languissait à la
recherche de quelque
exploit qui la rendrait
célèbre à jamais. Un
jour elle entra dans
le palais du roi et piqua
le petit prince dans
son berceau. Le prince
se réveilla en pleurant
bruyamment. Le roi
et les courtisans
accoururent pour voir ce
qui s'était passé.
Le prince hurlait
et la guêpe le lardait
de coups de dard. Les
courtisans essayèrent
d'attraper la guêpe
et chacun fut à son
tour piqué. Toute la
maisonnée royale se
précipita, la nouvelle
se répandit bientôt et le
peuple afflua au palais.
La ville était sens
dessus-dessous,
toutes affaires
suspendues.
La guêpe se dit avant
d'expirer après tous ses
efforts : « Un nom sans
réputation est un feu
sans flammes. Il faut
attirer l'attention
à tout prix. »*

FABLE INDIENNE

Briller plus intensément que ceux qui vous entourent n'est pas un talent inné. Vous devez apprendre à attirer l'attention « aussi sûrement que l'aimant attire le fer ». Au début de votre carrière, associez votre nom et votre réputation à une caractéristique, une image qui soit votre signature. Cette image peut être un style vestimentaire, une bizarrerie de la personnalité qui amuse et qui fait parler. Une fois l'image établie, vous avez une apparence, une place dans le ciel est assurée pour votre étoile.

C'est une erreur assez commune de croire que cette apparence singulière ne doit pas être controversée, que le fait d'être attaqué est néfaste. Rien n'est plus loin de la vérité. Pour éviter d'être un feu de paille et de voir votre notoriété éclipsée par celle d'un autre, ne faites pas le difficile ; quelle que soit le motif de votre célébrité, celle-ci jouera en votre faveur.

Il ne manquait pas à la cour du roi Louis XIV d'écrivains et d'artistes de talent, de grandes beautés, d'hommes et de femmes d'une vertu irréprochable, pourtant personne ne fit autant parler de lui que le singulier duc de Lauzun. Le duc était petit, presque nain, et enclin à toutes sortes d'insolences : il couchait avec la maîtresse du roi, et insultait ouvertement non seulement les autres courtisans mais aussi le souverain lui-même. Louis XIV était cependant tellement séduit par les excentricités du duc qu'il ne pouvait supporter ses absences de la cour. C'est simple : l'étrange personnalité du duc attirait l'attention. Une fois captivé, on ne pouvait plus se passer de lui.

La société a grand besoin de personnalités flamboyantes, d'individus qui tranchent sur la médiocrité générale. Ne soyez donc pas effrayé des qualités qui vous distinguent et qui attirent l'attention sur vous. Cultivez la controverse et même le scandale. Mieux vaut être attaqué, voire calomnié, qu'ignoré.

Si vous vous trouvez désespérément dans l'ombre, attaquez la personnalité la plus en vue, la plus célèbre, la plus puissante que vous puissiez trouver. C'est un stratagème très efficace pour vous faire remarquer. Quand Pietro Aretino, dit l'Arétin, jeune ambitieux du début du xvi^e siècle, voulut se faire une réputation de poète, il publia une satire en vers ridiculisant le pape et son affection pour un éléphant apprivoisé. Tous les yeux se tournèrent immédiatement vers l'auteur de ce scandale, ce qui donna le coup d'envoi à sa carrière littéraire. Toute charge calomnieuse contre une personne connue aura un effet similaire. Souvenez-vous cependant d'utiliser de telles tactiques avec mesure lorsque vous êtes vous-même sous les feux de la rampe : l'action se révèle parfois risquée.

Une fois connu, à vous de constamment renouveler l'attention en adaptant et en variant votre méthode, faute de quoi le public se lassera, se désintéressera de vous et se tournera vers une nouvelle étoile. Le jeu exige une vigilance constante et une grande créativité. Pablo Picasso ne se laissait jamais disparaître du paysage ; si son nom s'attachait trop à un style particulier, il bouleversait la donne avec une série d'œuvres révolutionnaires qui prenaient tout le monde au dépourvu. Mieux vaut

*Même quand on
m'accable d'injures,
j'ai mon compte
de renommée.*

PIETRO ARETINO
(PIERRE L'ARÉTIN),
1492-1556

créer quelque chose de laid et de dérangeant, croyait-il, que de flatter les spectateurs avec des œuvres connues d'avance. À retenir : les gens se sentent supérieurs à quelqu'un dont les actes sont prévisibles. Si vous montrez clairement qui a la situation en main en créant la surprise, vous gagnerez le respect et resserrerez votre emprise sur leur volage attention.

Image :
Les feux de la
rampe. L'acteur qui s'avance
sous cette brillante lumière
« brûle les planches ». Tous les
regards sont sur lui. Il n'y a de place
que pour un seul acteur sous l'étroit
faisceau lumineux ; faites en sorte
que ce soit vous. Osez des gestes si
larges, amusants et scandaleux
que la lumière s'y attarde, lais-
sant les autres dans
l'ombre.

Autorité : Faire, et faire paraître.
Les choses ne passent point pour ce
qu'elles sont, mais pour ce qu'elles
paraissent être. Savoir faire, et le
savoir montrer, c'est double savoir.
Ce qui ne se voit point est comme
s'il n'était point. La raison même
perd son autorité, lors qu'elle ne
paraît pas telle... Le bon extérieur
est la meilleure recommandation de
la perfection intérieure. (Baltasar
Gracián, 1601-1658)

LOI 7

LAISSEZ LE TRAVAIL AUX AUTRES, MAIS RECUEILLEZ-EN LES LAURIERS

PRINCIPE

Utilisez la sagesse, le savoir et le travail des autres pour faire avancer votre propre cause. Non seulement cette aide vous fera gagner une énergie et un temps précieux, mais elle vous confèrera une aura quasi divine d'efficacité et de diligence. À la fin, vos collaborateurs seront oubliés et on ne se souviendra que de vous. Ne faites jamais ce que les autres peuvent faire à votre place.

*Certes, si le chasseur
prend un char à six
chevaux et confie les
rênes à Wang Liang,
il rattrape facilement le
gibier le plus rapide.
Mais sans char ni
chevaux ni Wang
Liang, il aura beau
courir aussi vite que
Lou Ji, il ne pourra
jamais attraper ses
proies à la course.
En fait, avec de bons
chevaux et un bon char,
le moindre manant,
le premier souillon venu
peuvent rapporter
du gibier.*

HAN FEI ZI,
PHILOSOPHE
CHINOIS,
III^e SIÈCLE AV. J.-C.

LES CLEFS DU POUVOIR

Le monde du pouvoir a la même dynamique que la jungle : il y a ceux qui vivent de leur chasse, mais il y a aussi une foule de créatures – hyènes, vautours... – qui vivent de la chasse des autres. Moins imaginatives, elles sont souvent incapables de faire le travail essentiel à la création du pouvoir. Elles comprennent cependant très vite que si elles attendent assez longtemps, elles pourront toujours trouver un autre animal qui fera le travail pour elles. Ne soyez pas naïf : en ce moment même, tandis que vous trimez sur un projet, des vautours tournoient au-dessus de votre tête en essayant de trouver le moyen de survivre et même de prospérer grâce à votre créativité. Il est inutile de s'en plaindre ou de se consumer d'amertume. Mieux vaut se protéger et entrer dans le jeu. Une fois que vous avez établi une base de pouvoir, devenez vous-même un vautour et vous vous épargnerez beaucoup de temps et d'énergie.

L'artiste Rubens, vers la fin de sa carrière, se trouva submergé de commandes. Il avait mis au point un stratagème : dans son grand atelier, il employait des dizaines de remarquables peintres spécialistes, l'un des vêtements, l'autre des paysages, etc. Il créa ainsi un vaste atelier où un grand nombre de toiles étaient en même temps en chantier. Quand un client important venait en visite, Rubens expédiait ses petites mains dans la nature. Pendant que son visiteur l'observait du balcon de la mezzanine, Rubens travaillait à une allure incroyable, avec une fantastique énergie. Le client repartait plein de respect pour cet

homme prodigieux capable de peindre autant de tableaux en si peu de temps.

C'est là l'essence même de la loi : apprenez à obtenir des autres qu'ils fassent le travail pour vous pendant que vous en tirez tous les honneurs, et vous apparaîtrez d'une force et d'une puissance quasi divines. Si vous voulez absolument tout faire par vous-même, vous n'irez jamais bien loin. Trouvez plutôt les collaborateurs qui ont les compétences et la créativité qui vous manquent. Engagez-les et mettez votre nom au-dessus des leurs, ou trouvez un moyen de récupérer leur travail et le faire vôtre. Ils retireront pour vous les marrons du feu et vous serez aux yeux du monde un génie.

Il existe une autre application de cette loi. Sans jouer les parasites de vos contemporains, allez puiser dans le passé, cet immense entrepôt de savoir et de sagesse. Isaac Newton appelait cela « monter sur les épaules des géants » — il voulait dire par là que ses propres découvertes s'étaient appuyées sur les exploits des autres. Une grande part de son génie, il le savait, était son astucieuse capacité à exploiter les idées des savants de l'Antiquité, du Moyen Âge et de la Renaissance. Shakespeare, quant à lui, emprunta des intrigues, des personnages et même des dialogues à Plutarque, entre autres, car il savait que personne ne surpassait la subtile psychologie de Plutarque et ses commentaires plein d'esprit. Depuis, combien d'écrivains ont à leur tour plagié Shakespeare ?

Écrivains qui ont fouillé la nature humaine, stratèges de l'Antiquité, historiens de la folie humaine, rois et reines qui ont

LA POULE AVEUGLE

Une poule, devenue aveugle, aloit toujours grattant la terre avec ses pattes comme auparavant. Peine perdue pour cette pauvre laborieuse ! Une autre poule, qui avoit la vue bonne mais les pattes délicates, se tenoit sans cesse à ses côtés et recueilloit le fruit de son travail. Dès que la poule aveugle avoit découvert quelque grain, l'autre le dévorait.

GOTTHOLD
EPHRAIM LESSING,
1729-1781,
FABLES ET
DISSERTATION SUR
LA NATURE DE LA
FABLE, TRADUIT PAR
M. D'ANTHELMY

appris à grand-peine à porter le fardeau du pouvoir : leur savoir est là, il n'attend que vous ; montez sur leurs épaules. Leur esprit peut être le vôtre, leur talent aussi, et ils ne viendront jamais dénoncer votre manque d'originalité. Certes, vous pouvez consumer votre vie dans un long travail pénible, commettre d'innombrables erreurs, perdre du temps et de l'énergie à essayer de vous débrouiller à partir de votre propre expérience — ou bien vous pouvez lever les armées du passé. Comme l'a dit Bismarck : « Les fous disent qu'ils apprennent par expérience. Je préfère profiter de l'expérience des autres. »

Image : Le vautour. De toutes les créatures de la jungle, il a la meilleure part. Il fait sien le dur travail des autres ; leur échec à survivre devient sa nourriture. Gardez un œil sur le vautour : pendant que vous vous tuez à l'ouvrage, il tourne au-dessus de vous. Ne le combattez pas, rejoignez-le.

Autorité : L'homme a beaucoup à savoir, et peu à vivre ; et il ne vit pas s'il ne sait rien. C'est donc une singulière adresse d'étudier sans qu'il en coûte, et d'apprendre beaucoup en apprenant de tous. Après cela, vous voyez un homme parler dans une assemblée par l'esprit de plusieurs ; ou plutôt ce sont autant de sages qui parlent par sa bouche, qu'il y en a qui l'ont instruit auparavant. Ainsi, le travail d'autrui le fait passer pour un oracle... (Baltasar Gracián, 1601-1658)

LOI 8

OBLIGEZ L'ADVERSAIRE À SE BATTRE SUR VOTRE PROPRE TERRAIN

PRINCIPE

Quand on force une personne à agir, on est maître de la situation. Il vaut toujours mieux amener un adversaire à soi en le faisant abandonner ses propres plans. Appâtez-le avec des gains fabuleux, puis passez à l'attaque. Vous aurez ainsi les cartes en main.

*Quand j'ai posé des
appâts pour un cerf,
je ne tire pas sur
la première biche qui
se présente, j'attends
que toute la harde
soit réunie.*

OTTO VON
BISMARCK
(1815-1898)

LES CLEFS DU POUVOIR

Combien de fois ce scénario s'est-il répété au cours de l'histoire ? Un dirigeant belliqueux entreprend une série d'actions qui commencent par lui rapporter beaucoup de pouvoir. Peu à peu, cependant, son pouvoir culmine, s'essouffle, puis tout se retourne à son désavantage. Ses nombreux ennemis s'allient ; il s'épuise à tenter de se maintenir et, inévitablement, il échoue. Ce schéma s'explique par le fait qu'un individu agressif est rarement maître de la situation. Désavantagé par une vision à court terme, il ne peut mesurer les conséquences de telle ou telle de ses audaces. Il est forcé à la riposte par chaque mouvement de ses ennemis toujours plus nombreux, obligé de remédier aux effets inattendus de ses propres réactions brutales, et son énergie agressive finit par se retourner contre lui.

Demandez-vous : quel est l'intérêt de vous dépenser sans compter pour essayer de résoudre les problèmes et de vaincre l'ennemi si vous ne vous sentez jamais maître de la situation ? pourquoi toujours réagir aux événements au lieu de les diriger ? La réponse est simple : votre idée du pouvoir est erronée. Vous confondez pugnacité et efficacité. Et le plus souvent, l'efficacité voudrait que vous restiez en retrait, que vous gardiez votre calme et que vous laissiez les autres s'embourber dans les pièges que vous leur aurez tendus, misant sur le pouvoir à long terme plutôt que sur la victoire immédiate.

Souvenez-vous : l'essence du pouvoir réside dans l'habileté à garder l'initiative, à obtenir des autres qu'ils réagissent à vos actions, à maintenir votre adversaire et votre

entourage sur la défensive. En obligeant les autres à vous rejoindre, vous prendrez soudain le contrôle de la situation – et qu'est-ce que le contrôle sinon le pouvoir ? Vous y parviendrez à deux conditions : en apprenant à maîtriser vos émotions et à ne jamais agir sous le coup de la colère ; et, parallèlement, en misant sur la tendance naturelle qu'ont les hommes à s'emporter quand ils sont poussés ou appâtés. À long terme, la capacité à faire venir les autres à soi est une arme plus puissante que tout instrument d'agression.

Il existe un avantage supplémentaire à faire venir votre adversaire à vous : votre adversaire est obligé d'opérer sur votre territoire. Le fait d'être en milieu hostile le rendra nerveux et souvent il agira de manière précipitée et commettra des erreurs. Pour les négociations et les rencontres, il est toujours conseillé d'attirer la partie adverse sur votre territoire ou sur un territoire de votre choix. Vous aurez vos repères tandis que vos adversaires, en terrain inconnu, seront subtilement placés sur la défensive.

La manipulation est un jeu dangereux. Une fois les soupçons de votre cible éveillés, son contrôle devient de plus en plus difficile. Tandis que si vous faites venir à vous votre adversaire, vous créez l'illusion que le contrôle lui appartient.

Daniel Drew, requin de la finance du XIX^e siècle, était un habile spéculateur à la bourse des valeurs. Quand il voulait faire vendre ou acheter un lot particulier d'actions, il en faisait préalablement monter ou descendre la cote, mais rarement par approche directe.

Une de ses astuces consistait à se précipiter dans un club près de Wall Street sur son chemin vers la Bourse. Là, il enlevait son habituel foulard rouge pour s'éponger le front. Un petit morceau de papier en tombait ; il faisait mine de ne pas y prendre garde. Des consommateurs, toujours à l'affût de ses moindres gestes, se précipitaient sur le papier où était inmanquablement griffonné ce qui semblait être un tuyau inestimable sur quelque titre. La rumeur se répandait et les membres du club achetaient ou vendaient l'action en masse, faisant le jeu de Drew.

Tout dépend de la qualité de l'appât. Si votre piège est assez attractif, la violence des émotions et des désirs de vos ennemis les aveuglera et les empêchera d'y voir clair. Plus ils deviendront avides, plus il sera facile de les manipuler.

Image : L'ours et le piège à miel. Le chasseur d'ours ne poursuit pas sa proie ; un ours se sachant poursuivi est pratiquement impossible à attraper et, acculé, devient féroce. Au lieu de cela, le chasseur lui tend un piège avec du miel. Sans s'épuiser ni risquer sa vie à la traque, il appâte et attend.

Autorité : Les bons guerriers font venir les autres à eux et non l'inverse. C'est le principe du vide et du plein appliqué aux autres et à soi. Quand vous obligez un adversaire à venir à vous, alors sa force est toujours vide ; tant que vous n'allez pas à lui, votre force est toujours pleine. Attaquer le vide par le plein est comme lancer des cailloux sur des œufs. (Zhang Yu, commentateur du XI^e siècle de *L'Art de la guerre*)

LOI 9

REMORTEZ LA VICTOIRE PAR VOS ACTES ET NON PAR VOS DISCOURS

PRINCIPE

Le triomphe momentané obtenu en haussant le ton n'est qu'une victoire à la Pyrrhus : le ressentiment, la rancœur que l'on suscite sont plus forts et plus durables que la docilité forcée de votre interlocuteur. Votre pouvoir sera bien plus grand si vous arrivez à obtenir son accord par vos seules actions, sans dire un mot. Ne prêchez pas, montrez l'exemple.

*Après ayant péri de
la sorte, un certain
Amasis de Siuph,
originaire du nome
de Saïte, monta
sur le trône. Au
commencement de son
règne, le peuple faisait
peu de cas de lui, car il
était d'humble origine
et non d'une illustre
maison ; mais il sut
par la suite gagner
leur faveur par son
adresse et son habileté.
Parmi une infinité de
choses précieuses qui
lui appartenaient, il
y avait un bassin d'or
où il avait coutume
de se laver les pieds,
lui et tous les grands
qui mangeaient à
sa table. Il le fonda
pour en faire la statue
d'un dieu, qu'il plaça
dans l'endroit le plus
en vue de la ville.
Les Égyptiens ne
manquèrent pas de s'y
assembler, et de rendre
un culte à cette effigie.
Amasis, informé de
ce qui se passait, les
convoqua, et leur
déclara que cette statue,
qu'ils vénéraient, était
faite de l'or du bassin*

Dans le domaine du pouvoir, apprenez à évaluer l'effet à long terme de vos actes sur les autres. Le problème, c'est qu'en campant obstinément sur vos positions, voire en rivant son clou à votre interlocuteur, vous n'êtes jamais sûr de la manière dont celui-ci va réagir : il peut acquiescer par politesse mais vous en voulez intérieurement. Ou peut-être des propos lâchés par inadvertance l'ont-ils vexé : les paroles ont ce pouvoir insidieux d'être interprétées en fonction de l'humeur et du sentiment d'insécurité de l'autre. Même les meilleurs arguments n'ont pas de base solide car nous nous méfions tous par expérience de la nature insaisissable des mots. Et, des jours après être tombé d'accord avec quelqu'un, nous revenons souvent à notre ancien point de vue.

Comprenez ceci : des mots, il y en a à la pelle. Chacun sait que, dans le feu de la discussion, on dit parfois n'importe quoi pour défendre sa cause. On cite la Bible, on se réfère à des statistiques invérifiables... Qui peut être convaincu par des paroles en l'air ? L'action et l'exemple, eux, sont beaucoup plus puissants et significatifs. Ils sont là, devant nos yeux, pour qu'on les voie. Il n'y a là nuls mots offensants, nulle ambiguïté. Personne ne discute la matérialité d'un fait. « D'ordinaire la vérité se voit, mais c'est un extraordinaire de l'entendre », remarque Baltasar Gracián.

Sir Christopher Wren était la version anglaise de l'homme de la Renaissance : il avait étudié les mathématiques, l'astronomie, la physique et la physiologie. Pourtant, pendant

sa très longue carrière de fameux architecte en Angleterre, ses mécènes lui demandèrent souvent d'apporter des changements ineptes à ses plans. Pas une seule fois il ne discuta ni ne prononça de paroles offensantes. Il avait d'autres moyens de prouver qu'il avait raison.

En 1688, Wren construisit une magnifique mairie pour la ville de Westminster. Le maire cependant n'était pas satisfait ; et même, il était inquiet. Il prétendait que le second étage n'était pas sûr, qu'il risquait de s'effondrer sur son bureau du premier. Il exigea de Wren qu'il le renforce avec deux colonnes en pierre. Wren, ingénieur consommé, savait ces colonnes inutiles et les craintes du maire infondées. Il les construisit cependant et le maire lui en fut reconnaissant. Des années plus tard, des ouvriers perchés sur un échafaudage découvrirent que les colonnes ne montaient pas jusqu'au plafond.

C'étaient des colonnes factices. Ainsi les deux hommes avaient eu chacun ce qu'ils voulaient : le maire pouvait se détendre et Wren savait que la postérité comprendrait.

Lorsque vous faites la preuve concrète de votre idée, vos adversaires ne sont pas sur la défensive et sont donc plus ouverts à la persuasion. Leur faire ressentir littéralement et physiquement ce que vous voulez dire est beaucoup plus puissant que si vous l'exprimiez par des arguments.

Quand on recherche le pouvoir ou qu'on essaie de le conserver, il faut toujours chercher le moyen indirect. Et aussi choisir soigneusement ses batailles. S'il importe peu à long terme d'être d'accord avec l'autre – ou si le

*qui avait servi à de
biens humbles usages.
« Il en est ainsi de
moi, ajouta-t-il : je
suis de sang roturier ;
mais actuellement
je suis votre roi : je
vous exhorte donc à
me rendre l'honneur
et le respect qui me
sont dus. » Il gagna
tellement, par ce
moyen, l'affection
de son peuple que
celui-ci trouva juste
de se soumettre à son
gouvernement.*

HÉRODOTE,
V^E SIÈCLE AV. J.-C.
HISTOIRE, TRADUIT
PAR PIERRE-HENRI
LARCHER

temps et sa propre expérience suffiront à lui faire comprendre votre propos – alors mieux vaut faire l'économie d'une démonstration. Épargnez votre énergie et passez votre chemin.

Image : Le Yo-Yo. Les ergoteurs s'épuisent dans un mouvement de va-et-vient qui ne les mène nulle part. Échappez-y et montrez-leur ce que vous voulez dire sans tirer ni pousser. Quittez-les en l'air et laissez la gravité les ramener doucement vers le sol.

Autorité : N'ergotez jamais. Dans une société, rien ne doit être discuté ; montrez des résultats, c'est tout. (Benjamin Disraeli, 1804-1881)

LOI 10

FUYEZ LA CONTAGION DE LA MALCHANCE ET DU MALHEUR

PRINCIPE

On peut mourir du malheur d'autrui : les états d'âme sont contagieux. En voulant aider celui qui se noie, vous courez seulement à votre perte. Les malchanceux attirent l'adversité, sur eux-mêmes et aussi, peut-être, sur vous. Préférez la compagnie de ceux à qui tout réussit.

LES CLEFS DU POUVOIR

Ceux parmi nous qui sont malchanceux à la suite d'un concours de circonstances sur lequel ils n'ont aucun contrôle méritent tout notre soutien et notre sympathie. Mais il y a les autres, ceux qui ne sont pas nés dans la malchance ou le malheur mais qui les attirent par leur destructivité et leur effet déstabilisant sur autrui. Ce serait bien si nous pouvions les aider à se relever, à changer leur schéma de pensée, mais le plus souvent ce sont eux qui finissent par nous infiltrer et nous transformer. La raison en est simple : les êtres humains sont extrêmement sensibles aux humeurs, aux émotions et même aux manières de penser de ceux qui les côtoient.

Comprenez bien ceci : dans le jeu du pouvoir, ceux avec qui vous vous associez ont une importance cruciale. Le risque que vous courez en vous associant à des « agents infectieux » est que vous perdrez une énergie et un temps précieux à essayer de vous en libérer. Par une sorte d'amalgame, vous en pâtirez aussi aux yeux des autres. Ne sous-estimez jamais les dangers de la contagion.

Il n'y a qu'un remède à la contagion : la quarantaine. Mais, le temps de prendre conscience du problème, il est souvent trop tard. Comment vous protéger contre des virus aussi insidieux ? Il faut juger les gens sur les effets qu'ils ont sur le monde et non sur les causes auxquelles ils imputent leurs malheurs. Les agents infectieux se reconnaissent par la malchance qu'ils attirent sur eux-mêmes, leur passé tourmenté, la longue liste de leurs relations brisées, leur carrière instable et la grande

force de leur ascendant qui vous balaie et vous fait perdre tout bon sens. Méfiez-vous de ces signes ; apprenez à reconnaître le mécontentement dans leurs yeux. Plus important que tout, ne les prenez pas en pitié. Ne montez pas dans leur galère en essayant de les aider. Cela ne changera rien pour eux, mais vous serez déstabilisé.

Image : Un virus. Invisible, il s'infiltré sans prévenir et se diffuse lentement en silence. Le temps d'en prendre conscience, il est déjà profondément installé en vous.

Il existe pourtant une contagion positive, plus aisée peut-être à comprendre : certains attirent le bonheur par leur gaieté, leur entrain et leur intelligence. C'est un plaisir de les fréquenter ; associez-vous à eux pour partager la prospérité qu'ils attirent.

Cela s'applique à bien plus que la gaieté et le succès : toutes les qualités positives sont contagieuses. Talleyrand, malgré ses comportements insolites et intimidants, surpassait paraît-il tous les Français en grâce aristocratique et en esprit. Il était issu de la vieille noblesse et, en dépit de sa foi dans la démocratie et la République, il en avait gardé les manières courtoises. À bien des égards, son contemporain Napoléon était le contraire — un paysan corse, taciturne et mal léché, parfois violent.

Personne n'admirait plus Talleyrand que Napoléon. Il envoyait à son ministre son aisance, son esprit, sa capacité à charmer les femmes.

Il gardait Talleyrand auprès de lui, espérant à son contact s'imprégner de la culture qui lui manquait. Il ne fait aucun doute que Napoléon changea pendant son règne. Beaucoup de ses angles aigus s'adoucirent grâce à l'influence de Talleyrand.

Utilisez à votre avantage le côté positif de cette osmose émotionnelle. Si par exemple vous êtes avare par nature, ce défaut vous limitera toujours ; seules les âmes généreuses connaissent la grandeur. Associez-vous donc à des personnes généreuses et, par contagion, ce qui est étriqué en vous se relâchera. Si vous êtes de nature sombre, côtoyez des gens gais. Si vous êtes enclin à la solitude, forcez-vous à fréquenter des individus sociables. Ne vous associez jamais avec ceux qui partagent vos défauts : ceux-ci se renforceraient mutuellement et vous ne feriez aucun progrès. Fondez vos relations uniquement sur les affinités positives. Que cette loi soit pour vous une règle de vie et elle vous profitera mieux que toutes les thérapies du monde.

Autorité : Connaître les gens heureux, pour s'en servir ; et les malheureux, pour s'en écarter. D'ordinaire, le malheur est un effet de la folie ; et il n'y a point de contagion plus dangereuse que celle des malheureux. Il ne faut jamais ouvrir la porte au moindre mal, car il en vient toujours d'autres après, et même de plus grands qui sont en embuscade. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

LOI 11

RENDEZ-VOUS INDISPENSABLE

PRINCIPE

Pour garder votre indépendance, vous devez faire en sorte que l'on ne puisse se passer de vous. Plus on compte sur vous, plus vous êtes libre. Tant que vous serez le garant du bonheur et de la prospérité des autres, vous n'aurez rien à craindre. Faites en sorte qu'ils n'en sachent jamais assez pour se débrouiller seuls.

*Deux chevaux
portaient chacun une
charge. Le cheval de
devant allait bon train
mais celui qui marchait
derrière était paresseux.*

*Les charretiers se
mirent peu à peu à
transférer sa charge sur
celui de devant ; quand
ils l'eurent délesté, ce
cheval dit gaiement
à l'autre : « Trime et
sue sang et eau ! Plus
tu t'acharnes, plus tu
souffriras. » Lorsqu'ils
arrivèrent à la taverne,
le propriétaire dit :
« Pourquoi devrais-je
nourrir deux chevaux
quand un seul m'a suffi
pour tout transporter ?*

*Je ferais mieux de
donner au bon cheval
toute la nourriture qu'il
veut et de couper le cou
à l'autre ! Au moins,
j'en tirerai le cuir. »*

Ainsi fut fait.

LÉON TOLSTOÏ,
1828-1910, FABLES

LES CLEFS DU POUVOIR

Le pouvoir ultime est celui qui permet d'obtenir des autres ce que l'on désire. Quand on y parvient sans forcer les gens ni les blesser, quand ils accordent volontiers ce que l'on souhaite, on détient un indéniable pouvoir. Le meilleur moyen de parvenir à cette situation est de créer une relation de dépendance. Le maître a besoin de vous, il est faible, ou incapable de fonctionner sans vous ; liez-vous si étroitement à son travail que le fait de vous écarter lui apporte les plus grandes difficultés, ou du moins lui fasse perdre un temps considérable à former un remplaçant. Une fois une telle relation établie, vous avez les mains libres et l'influence nécessaire pour que le maître se plie à votre volonté. Dans l'exemple classique du conseiller du trône, c'est l'éminence grise qui a la maîtrise de la situation. Bismarck n'a eu besoin d'intimider ni Frédéric-Guillaume IV ni Guillaume I^{er} pour qu'ils obéissent à ses ordres.

N'imitiez pas ceux qui croient que la forme ultime de pouvoir est l'indépendance. Le pouvoir implique une relation entre des personnes ; on a toujours besoin des autres comme alliés, comme pions ou même comme maîtres fantoches, c'est-à-dire hommes de paille.

Voilà le modèle : asservissez les autres. Si le fait de se débarrasser de vous signifie pour lui le désastre, voire la mort, le maître n'osera pas tenter le sort. Il y a de nombreux moyens de parvenir à telle fin ; le meilleur est de posséder un talent ou une compétence irremplaçables.

Il n'est pas nécessaire d'avoir le génie de Michel-Ange ; il suffit d'avoir un talent qui vous distingue du reste de la foule. Il faut créer une situation dans laquelle vous puissiez passer à un autre maître ou mécène, mais sans que votre maître actuel puisse vous trouver un remplaçant. Et si vous n'êtes pas réellement indispensable, il faut en avoir l'air et faire en sorte qu'il le croie.

Henry Kissinger réussit à survivre à tous les bouleversements de la présidence de Nixon non parce qu'il était le meilleur diplomate du gouvernement ni parce que les deux hommes s'entendaient bien : ils ne partageaient ni croyances ni opinions politiques. Kissinger surnagea parce qu'il était apprécié à de nombreux niveaux de la structure politique : s'il était évincé, on allait au chaos. Kissinger était *extensif* : il était impliqué dans tant de domaines de l'administration qu'il avait plus d'un atout en main. Il s'était fait beaucoup d'alliés. Quand on parvient à une telle position au cœur d'un réseau d'interdépendances, on est irremplaçable.

Un dernier point : n'oubliez pas que la dépendance de votre maître à votre égard va vous valoir son affection. En fait, il risque de vous en vouloir et de vous craindre. Mais, pour citer Caligula, « qu'ils me haïssent pourvu qu'ils me craignent ». On peut contrôler la crainte ; l'amour jamais. Le fait de dépendre d'une émotion subtile et changeante telles que l'amour ou l'amitié ne donne que des insomnies. Mieux vaut que les autres dépendent de vous par crainte des conséquences de vous perdre que par amour de votre compagnie.

Image : Une plante grimpante hérissée de nombreuses épines. Sous terre, ses racines se développent profondément et s'étendent. Au-dessus, ses tiges s'emmêlent aux buissons, enlacent les arbres, les poteaux, les balcons. Se débarrasser d'elle exige un tel labeur qu'il est plus facile de la laisser grimper.

Autorité : Se rendre toujours nécessaire. L'homme d'esprit aime mieux trouver des gens dépendants que des gens reconnaissants. Tenir les gens en espérance, c'est courtoisie ; se fier à leur reconnaissance, c'est simplicité. Car il est aussi ordinaire à la reconnaissance d'oublier, qu'à l'espérance de se souvenir. Vous tirez toujours plus de celle-ci que de l'autre. Dès que l'on a bu, l'on tourne le dos à la fontaine ; dès qu'on a pressé l'orange, on la jette à terre. Quand la dépendance cesse, la correspondance cesse aussi, et l'estime avec elle. C'est donc une leçon de l'expérience, qu'il faut faire en sorte qu'on soit toujours nécessaire, et même à son prince. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

LOI 12

SOYEZ D'UNE HONNÊTETÉ ET D'UNE GÉNÉROSITÉ DÉSARMANTES

PRINCIPE

Un acte sincère et honnête compense des dizaines de scélératesses. L'honnêteté et la générosité font baisser la garde des plus soupçonneux. Soyez honnête à bon escient, trouvez le défaut de la cuirasse, puis trompez et manipulez à loisir. Un cadeau offert à propos — un cheval de Troie — aura un effet similaire.

Le prince doit donc, s'il est doué de quelque sagesse, imaginer et établir un système de gouvernement tel, qu'en quelque temps que ce soit, et malgré toutes les circonstances, les citoyens aient besoin de lui : alors il sera toujours certain de les trouver fidèles.

LES CLEFS DU POUVOIR

La clef de la tromperie réside dans la distraction. Distraire ceux que l'on veut bernier permet de se livrer par ailleurs à des manigances qu'ils ne remarqueront pas. Un acte de gentillesse, de générosité ou d'honnêteté est souvent la meilleure distraction parce qu'il désarme les soupçons. La victime devient un enfant, avide d'un simple geste d'affection.

Dans la Chine ancienne, on appelait cela « donner avant de prendre » : le don empêche la victime de remarquer le larcin. C'est un procédé qui a d'innombrables applications pratiques. Le fait de prendre ouvertement quelque chose à quelqu'un est dangereux, même pour les puissants : la victime cherchera à se venger. Il est aussi dangereux de simplement demander ce dont on a besoin, fût-ce le plus poliment du monde : à moins que l'autre n'y voie un intérêt quelconque, il vous en voudra pour votre besoin. Apprenez à donner avant de prendre. Cela dégage le terrain, prévient toute demande ultérieure et, tout bonnement, crée la distraction. Ce beau geste peut prendre nombre de formes : un vrai cadeau, un acte généreux, une gentille faveur, un « honnête » aveu, etc.

L'honnêteté à bon escient est surtout rentable lors d'une première rencontre. La vie est faite d'habitudes et la première impression marque de façon durable. Si quelqu'un vous croit d'emblée honnête, il lui faudra beaucoup pour se convaincre du contraire. Cela vous laissera le temps de manœuvrer.

Un acte isolé ne suffit pas toujours. Ce qu'il faut, c'est une réputation d'honnêteté,

fondée sur une série d'actions, même insignifiantes. Une fois la réputation établie, tout comme la première impression, il est difficile de l'ébranler.

Le duc chinois Wu, de Cheng, avait décidé de prendre le contrôle du royaume de plus en plus puissant de Hu. Sans faire part à personne de ses intentions, il maria sa fille au roi de Hu. Puis il tint conseil et demanda à ses ministres : « Je veux la guerre. Quel pays devons-nous envahir ? » Comme il s'y attendait, un de ses ministres répliqua : « Il faut envahir le royaume de Hu. » Le duc prit un air contrarié : « Hu est un royaume ami maintenant, pourquoi suggérez-vous de l'envahir ? » Il fit exécuter le ministre pour sa remarque déplacée. Le roi de Hu entendit parler de l'incident et, compte tenu des autres marques d'honnêteté de Wu et de son mariage avec sa fille, il ne prit aucune précaution pour se défendre de Cheng. Quelques semaines plus tard, les forces armées de Cheng balayèrent Hu et prirent le pays, qui ne s'en remit jamais.

L'honnêteté est l'un des meilleurs moyens de désarmer les méfiants, mais ce n'est pas le seul. Tout geste noble et ostensiblement désintéressé fait l'affaire. Peut-être le plus efficace est-il l'acte de générosité. Peu de personnes, même l'ennemi le plus acharné, peuvent résister à un cadeau : c'est donc souvent le meilleur moyen de désarmer votre victime. Un cadeau réveille en nous l'enfant que nous étions et nous fait baisser la garde. Bien que les actes d'autrui nous apparaissent souvent sous leur aspect le plus cynique, on voit rarement le côté machiavélique d'un

cadeau. Le cadeau est le parfait alibi d'une tromperie.

Cette tactique doit être pratiquée avec doigté : si votre cible vous démasque, ses sentiments déçus de gratitude et de chaleur se transformeront en méfiance et en haine violente. À moins que votre geste n'apparaisse sincère et chaleureux, ne jouez pas avec le feu.

Image : Le cheval de Troie. Votre ruse est cachée dedans, c'est un magnifique cadeau, irrésistible pour vos ennemis. Les portes s'ouvrent. Une fois à l'intérieur, causez des ravages.

Autorité : Quand le duc Xian de Jin fut sur le point d'envahir Yu, il offrit un jade et un magnifique attelage. Quand le comte Zhi fut sur le point d'envahir Chou You, il fit cadeau de grands chariots. D'où le proverbe : « Quand vous êtes sur le point de prendre, il faut d'abord donner. » (Han Feizi, philosophe chinois, III^e siècle av. J.-C.)

LOI 13

MISEZ SUR L'INTÉRÊT PERSONNEL, JAMAIS SUR LA PITIÉ NI LA RECONNAISSANCE

PRINCIPE

Si vous avez besoin d'un allié, ne lui rappelez pas l'aide que vous lui avez apportée ni les services que vous lui avez rendus, vous le feriez fuir. Mieux vaut faire valoir dans votre demande d'alliance un élément qui lui sera profitable ; insistez sur ce point. Plus il aura à y gagner, plus il fera preuve d'empressement.

Un paysan avait dans son jardin un pommier qui ne portait aucun fruit et ne servait que de perchoir aux hirondelles et aux sauterelles. Il résolut de le couper ; il empoigna sa hache et fit une profonde entaille dans ses racines. Les sauterelles et les hirondelles le supplièrent de ne pas couper l'arbre qui les abritait ; et s'il l'épargnait, elles chanteraient pour le réconforter dans son labeur. Il n'accorda aucune attention à leur requête mais frappa de sa hache un second coup, puis un troisième. Quand il atteignit le creux du tronc, il y trouva une ruche pleine de miel. Il en goûta un rayon, puis laissa tomber sa hache. Considérant l'arbre comme sacré, il en prit désormais grand soin. Certains hommes n'agissent qu'en fonction de leur propre intérêt.

ÉSOPE, VI^E SIÈCLE
AV. J.-C., FABLES

LES CLEFS DU POUVOIR

Dans la quête du pouvoir, on ne cesse de demander l'aide de plus puissants que soi. C'est là tout un art, car il faut comprendre la personne avec laquelle on traite et ne pas confondre les besoins de l'autre avec les siens.

On échoue souvent parce qu'on est obnubilé par ses propres contraintes et nécessités. On part de l'hypothèse que ceux à qui l'on fait appel sont désintéressés, touchés par les soucis de leur solliciteur, pour qui ils ressentiraient de la sympathie ; or c'est rarement le cas. Parfois, on se réfère à des valeurs plus générales : une grande cause, de grands sentiments comme l'amour, la gratitude. On invoque des principes éternels alors que les réalités simples de la vie quotidienne seraient plus convaincantes. On ne comprend pas que même les plus hauts personnages n'écoutent que leurs propres besoins et que, si l'on ne met pas en jeu leur intérêt personnel, ils ne se soucieront guère des petits ennuis des faibles, qui sont à leurs yeux sans remède et leur font perdre leur temps.

Une étape clef du processus consiste à bien cerner la psychologie de l'autre. Est-il vaniteux ? Est-il préoccupé par sa réputation, son rang social ? A-t-il des ennemis qu'il peut vaincre grâce à un accord ? Est-il simplement motivé par l'argent et le pouvoir ?

Quand les Mongols envahirent la Chine au XII^e siècle, ils faillirent anéantir cette civilisation qui prospérait depuis plus de deux millénaires. Leur chef, Gengis Khan, n'y voyait qu'un territoire sans pâturages pour ses chevaux ; il décida de ravager le pays et de raser

toutes les villes, sous prétexte qu'il valait mieux « exterminer les Chinois pour laisser pousser l'herbe ». Ce ne fut ni un soldat ni un général ni un roi qui sauva la Chine de la dévastation, mais un certain Yelu Chucai, lui-même un étranger, admirateur de la culture chinoise. Il avait gagné la confiance de Gengis Khan et il le persuada qu'il valait mieux taxer les richesses de la région au lieu de tout détruire : il suffisait de lever des impôts sur chaque habitant du pays. Gengis Khan vit la sagesse de ces propos et suivit ses conseils.

Quand Gengis Khan prit la ville de Kaifeng, après un long siège, il décida de massacrer tous ses habitants comme il l'avait fait des autres villes qui lui avaient résisté. Yelu Chucai lui suggéra alors que les meilleurs artisans et ingénieurs de Chine s'étaient réfugiés à Kaifeng, et qu'il était plus avisé de les utiliser. Kaifeng fut ainsi épargnée. Jamais Gengis Khan n'avait témoigné une telle mansuétude mais ce ne fut pas la pitié qui sauva Kaifeng. Yelu Chucai connaissait bien Gengis Khan. C'était un barbare pour qui ni la culture ni le reste ne comptaient pour rien : seules l'intéressaient la guerre et ses résultats concrets. Yelu Chucai avait choisi de manier le seul levier capable de mouvoir un tel homme : l'intérêt.

À peine avez-vous fait miroiter aux gens la satisfaction de leurs besoins ou le succès de leurs causes que leur résistance à vos requêtes s'évanouit comme par enchantement. À chaque étape sur le chemin du pouvoir, il faut s'entraîner à se mettre à la place de l'autre, à déchiffrer ses besoins et ses intérêts, à repousser l'écran de ses propres sentiments,

La plupart des hommes sont tellement personnels qu'au fond rien n'a d'intérêt à leurs yeux qu'eux-mêmes et exclusivement eux. Il en résulte que quoi que ce soit dont on parle, ils pensent aussitôt à eux-mêmes et que tout ce qui, par hasard et du plus loin que ce soit, se rapporte à quelque chose qui les touche, attire et captive tellement toute leur attention qu'ils n'ont plus la liberté de saisir la partie objective de l'entretien ; de même, il n'y a pas de raison valable pour eux dès qu'elle contrarie leur intérêt ou leur vanité.

ARTHUR
SCHOPENHAUER,
1788-1860

qui masque la vérité. Maîtrisez cet art et il n'y aura plus de limites à ce que vous pourrez accomplir.

Image : Une corde pour lier.
Les liens de la bonté et de la gratitude sont des fils fragiles qui cassent à la moindre tension. Ne vous y fiez pas. L'intérêt mutuel, lui, est un cordage robuste dont les nombreux torons ne se laissent pas facilement défaire. Il tiendra bon des années.

Autorité : De tous les moyens de faire sa fortune, le plus court et le meilleur est de mettre les gens à voir clairement leurs intérêts à vous faire du bien. (Jean de La Bruyère, 1645-1696)

LOI 14

SOYEZ UN FAUX AMI... ET UN VRAI ESPION

PRINCIPE

Tout savoir de son rival est indispensable. Vous prendrez un avantage inestimable en postant des espions qui vous communiqueront des informations précieuses. Mieux encore : espionnez vous-même. Dans les réunions mondaines, ouvrez l'œil, prêtez l'oreille. Par des questions indirectes, percez à jour les faiblesses et les intentions de vos interlocuteurs. Faites feu de tout bois pour exercer l'art de l'espionnage.

*Quand vous
soupçonnez quelqu'un
de mentir, feignez
la crédulité ; alors
il devient effronté,
ment plus fort, et on
le démasque. Si vous
remarquez au contraire
qu'une vérité qu'il
voudrait dissimuler
lui échappe en partie,
faites l'incrédule, afin
que, provoqué par la
contradiction, il fasse
avancer toute la réserve.*

ARTHUR
SCHOPENHAUER,
1788-1860,
APHORISMES SUR
LA SAGESSE DANS LA
VIE, TRADUIT PAR
J.-A. CANTACUZÈNE

LES CLEFS DU POUVOIR

Dans le domaine du pouvoir, le but est d'acquiescer à une certaine maîtrise des événements à venir. La difficulté, c'est que les gens ne révèlent pas entièrement leurs pensées, leurs émotions ni leurs projets. Avec une réserve calculée, ils cachent souvent des aspects majeurs de leur personnalité : faiblesses, motivations, obsessions. Par conséquent, on ne peut prédire leurs actes et on doit agir à tâtons. L'astuce consiste à découvrir leurs secrets et leurs intentions cachées sans qu'ils s'en aperçoivent.

Ce n'est pas aussi difficile qu'on pourrait le penser. Une attitude amicale permet de collecter discrètement des informations aussi bien sur leurs amis que sur leurs ennemis. Laissons au commun des mortels l'horoscope ou le tarot : il y a des moyens plus fiables de connaître l'avenir.

La méthode d'espionnage la plus courante consiste à utiliser des tiers, comme le faisait Duveen. La démarche est simple, efficace mais risquée : on obtient certes des informations, seulement ceux qui les recueillent sont difficilement contrôlables. Ils sont susceptibles de trahir, par mégarde ou en connaissance de cause. On n'est jamais mieux servi que par soi-même : à la faveur de liens d'amitié patiemment tissés, informez-vous discrètement.

Le diplomate français Talleyrand était passé maître dans cet art. Il faisait preuve d'une incroyable dextérité pour tirer les vers du nez de ses interlocuteurs au cours d'innocentes conversations.

Toute sa vie, Talleyrand fut réputé pour son art de la conversation ; or il parlait peu. Il

n'exprimait jamais ses propres idées, il laissait les autres développer les leurs. Il utilisa une autre méthode : laisser filtrer un prétendu secret (inventé de toutes pièces), puis observer l'effet produit.

Dans les cocktails, dans les rencontres amicales, soyez vigilant. C'est là que les gens sont le moins sur leurs gardes. En estompant votre propre personnalité, vous pouvez les amener à vous confier des informations. La manœuvre est brillante car on prend votre intérêt pour de l'amitié, donc non seulement vous apprenez des choses mais vous vous faites des alliés.

Néanmoins, il faut utiliser cette tactique avec précaution. Si l'on commence à vous soupçonner d'arracher des secrets à la faveur de la moindre conversation, on vous fuira. Parlez de la pluie et du beau temps, ne demandez surtout pas le nom ou le numéro de portable de l'informaticien qui a truqué des listes de comptes en banque. Votre quête ne doit pas être manifeste : un interrogatoire en règle trahirait vos intentions sans vous procurer les informations désirées.

Une astuce d'espion est ainsi décrite par La Rochefoucauld : « La sincérité est une ouverture de cœur. On la trouve en fort peu de gens; et celle que l'on voit d'ordinaire n'est qu'une fine dissimulation pour attirer la confiance des autres. » En d'autres termes, en faisant mine d'ouvrir son cœur à quelqu'un, on l'incite à révéler ses propres secrets. Confession pour confession, aveu pour aveu ! Une autre astuce, identifiée par le philosophe Arthur Schopenhauer, consiste à

contredire l'interlocuteur avec véhémence de manière à le faire sortir de ses gonds jusqu'à perdre le contrôle de ses paroles. Sous le coup de l'émotion, il révélera toutes sortes de vérités que l'on utilisera ultérieurement contre lui.

Image : Le troisième œil de l'espion.
Au royaume de ceux qui n'ont que deux yeux, ce troisième œil vous donne l'omniscience d'un dieu. Vous voyez plus loin que les autres, et plus profondément en eux. Personne n'est à l'abri – que vous.

Autorité : Soyez vigilant et éclairé ; mais montrez à l'extérieur beaucoup de sécurité, de simplicité et même d'indifférence ; soyez toujours sur vos gardes, quoique vous paraissiez ne penser à rien ; défiez-vous de tout, quoique vous paraissiez sans défiance ; soyez extrêmement secret, quoiqu'il paraisse que vous ne fassiez rien qu'à découvert ; ayez des espions partout. (Sun Zi, IV^e siècle av. J.-C., *L'Art de la guerre*, traduit par Père Joseph-Marie Amiot, sj.)

LOI 15

ÉCRASEZ COMPLÈTEMENT L'ENNEMI

PRINCIPE

Tous les grands chefs depuis Moïse savent qu'un ennemi redoutable doit être exterminé jusqu'au dernier. Parfois ils l'ont appris à leurs dépens. S'il subsiste ne serait-ce qu'une faible braise, le feu reprendra. Vous avez beaucoup plus à perdre en faisant preuve de clémence qu'en éliminant complètement votre ennemi : ce dernier se remettra et cherchera à se venger. Écrasez-le, non seulement physiquement mais aussi en esprit.

*Ce qu'il reste d'un
ennemi peut se
réactiver comme une
maladie ou un feu.
Par conséquent, ils
doivent être totalement
exterminés... On ne
doit jamais ignorer un
ennemi sous prétexte
qu'il est faible. Il
finira par devenir
dangereux comme
l'étincelle dans une
meule de foin.*

KAUTILYA,
PHILOSOPHE
INDIEN,
III^E SIÈCLE AV. J.-C.

LES CLEFS DU POUVOIR

Dans votre combat pour le pouvoir, vous allez susciter des rivalités et vous créer des antagonistes. Parmi eux, il y en aura d'irréductibles qui ne vous pardonneront jamais.

Tout ce qu'ils souhaitent est vous éliminer. Si, dans votre combat contre eux, vous vous arrêtez à mi-chemin ou même aux trois quarts, par indulgence ou désir de réconciliation, vous ne faites que renforcer leur amertume et leur détermination : ils prendront un jour leur revanche. S'ils font mine de se comporter amicalement pendant un temps, c'est seulement parce que vous les avez vaincus. Ils n'ont d'autres choix que d'attendre leur heure.

La solution : n'ayez aucune indulgence. Écrasez vos ennemis aussi complètement qu'ils vous écraseraient. La seule paix et la seule sécurité que vous pouvez ultimement espérer d'eux, c'est leur disparition totale.

Mao Zedong, fervent lecteur de Sun Zi et de l'histoire chinoise en général, connaissait l'importance de cette loi. En 1934, il se réfugia avec quelque 75 000 soldats mal équipés dans les montagnes désolées de l'ouest de la Chine pour échapper à l'invincible armée de Tchang Kai-shek : c'est ce que l'on a appelé la Longue Marche.

Tchang Kai-shek était décidé à éliminer les communistes jusqu'au dernier et, quelques années plus tard, il restait à Mao moins de 10 000 soldats. En 1937, quand la Chine fut envahie par le Japon, Tchang Kai-shek pensa que les communistes n'étaient plus une menace. Il choisit d'abandonner la poursuite et se concentra sur les Japonais. Dix ans plus

tard, les communistes avaient recouvré assez de force pour mettre en déroute l'armée de Tchang Kai-shek. Ce dernier avait oublié l'antique précepte : un ennemi doit être anéanti. Mao, lui, n'avait pas oublié. Il traqua impitoyablement Tchang Kai-shek jusqu'à ce que lui et toute son armée s'embarquent pour Taïwan. Rien ne reste de son régime dans la Chine continentale d'aujourd'hui.

La guerre totale, principe de base de la guerre moderne, a été définie par Carl von Clausewitz, premier philosophe de la guerre. En analysant les campagnes de Napoléon, Clausewitz écrit : « Nous affirmons que l'anéantissement total des forces de l'ennemi doit toujours être la considération dominante [...] Une fois qu'une victoire essentielle est acquise, il ne doit être question ni de repos ni de répit [...] mais seulement de la poursuite de l'ennemi, de la prise de sa capitale, de l'attaque de ses réserves et de toute chose susceptible de fournir au pays aide et bien-être. » Cela s'explique ainsi : après la guerre viennent la négociation et le partage du territoire ennemi. Celui qui n'a remporté qu'une victoire partielle perd au cours des négociations ce qu'il avait gagné par les armes.

La solution est simple : ne laissez à l'ennemi aucune alternative. Anéantissez-le et son territoire sera à vous. Le but du pouvoir est de contrôler complètement ses adversaires, de les forcer à obéir. On ne peut se permettre de s'arrêter à mi-chemin. S'ils n'ont pas d'alternative, ils passeront sous vos fourches caudines. Cette loi a des applications très générales. La négociation est une vipère insidieuse qui dévore la victoire : ne donnez à vos ennemis

aucune possibilité de négociation, aucun espoir, aucune marge de manœuvre. Écrasez-les, c'est tout.

Soyez réaliste : avec un ennemi aux aguets, vous ne serez jamais en sécurité. Rappelez-vous les leçons de l'histoire et la sagesse de Moïse et de Mao : ne vous arrêtez jamais à mi-chemin. Il n'est bien sûr pas question de meurtre, mais de bannissement. Suffisamment affaiblis puis exilés de votre cour à jamais, vos ennemis deviendront inoffensifs. Ils n'auront aucun espoir de se rétablir, de revenir à la charge et de vous faire du tort. S'il n'est pas possible de les bannir, n'oubliez jamais qu'ils complotent votre perte et ne tenez aucun compte des signes d'amitié qu'ils vous témoignent. Votre seule arme en pareille situation est la vigilance.

Image : Une vipère écrasée sous votre pied mais laissée en vie se redressera et vous mordra avec une double dose de venin. Un ennemi qu'on laisse survivre est comme une vipère à demi morte que l'on soigne jusqu'à la guérison. Avec le temps, son venin deviendra plus virulent.

Autorité : Sur quoi, il faut remarquer que les hommes doivent être caressés ou écrasés : ils se vengent des blessures superficielles ; ils ne le peuvent si elles sont mortelles. D'où il suit que, quand il s'agit d'offenser un homme, il faut le faire de telle manière qu'on ne puisse redouter sa vengeance. (Nicolas Machiavel, 1469-1527)

LOI 16

FAITES-VOUS DÉSIRER

PRINCIPE

Tout ce qui est rare est cher : plus on se fait voir, plus on se fait entendre, et plus on semble ordinaire. Si vous faites partie d'un groupe, éloignez-vous-en un certain temps et l'on parlera de vous davantage, vous serez même plus admiré. Pratiquez l'absence : la rareté augmentera votre valeur.

LES CLEFS DU POUVOIR

*Le premier qui
vit un Chameau
S'enfuit à cet objet nouveau ;
Le second approcha ;
le troisième osa faire
Un licou pour le
Dromadaire.
L'accoutumance ainsi
nous rend tout familier :
Ce qui nous paraissait
terrible et singulier
S'apprivoise avec notre vue,
Quand ce vient
à la continue.
Et puisque nous voici
tombés sur ce sujet,
On avait mis
des gens au guet,
Qui voyant sur les eaux de
loin certain objet,
Ne purent s'empêcher
de dire
Que c'était un
puissant navire.
Quelques moments après,
l'objet devint brûlot,
Et puis nacelle,
et puis ballot,
Enfin bâtons
flottants sur l'onde.
J'en sais beaucoup
de par le monde
À qui ceci conviendrait bien :
De loin, c'est quelque chose ;
et de près, ce n'est rien.*

JEAN DE LA FONTAINE,
1621-1695

Tout au monde subit l'influence de l'absence et de la présence. Une forte présence attire le pouvoir et l'attention : on brille plus intensément que les autres. Mais, inévitablement, il arrive un moment où une présence envahissante crée l'effet opposé : plus on est vu et entendu, moins on a de valeur. On devient banal. Peu importe le mal que l'on se donne pour être différent, subtilement, sans que l'on sache pourquoi, le respect s'effrite. Il faut apprendre à se retirer au bon moment, avant que les autres ne vous poussent inconsciemment dehors. C'est un jeu de cache-cache.

La pertinence de cette loi peut être aisément vérifiée quand il s'agit d'amour et de séduction. Passé les premières étapes d'une relation amoureuse, l'absence de l'être cher stimule l'imagination, forme une sorte d'aura autour de lui. Mais cette aura s'évanouit quand on le connaît trop : l'imagination n'a plus sa place. L'être aimé devient une personne quelconque, fait partie des meubles. Pour éviter cela, faites-vous rare. Forcez le respect de l'être aimé en le menaçant de vous perdre à jamais.

Napoléon reconnaissait l'importance de cette loi de l'absence quand il disait : « Si on me voit trop au théâtre, les gens cesseront de me remarquer. » Aujourd'hui, dans un monde monopolisé par l'image, le jeu de l'absence est encore plus puissant. On sait rarement quand se retirer de la scène et plus rien ne semble privé, aussi est-on rempli de respect et d'admiration pour celui qui est capable de s'effacer par choix. Les romanciers J. D. Salinger et

Thomas Pynchon ont su devenir des stars en cultivant l'art de disparaître à propos.

Le pendant économique de cette loi est celle de l'offre et de la demande. En retirant un bien du marché, on fait monter son cours. Au XVII^e siècle, en Hollande, les classes aisées firent ainsi de la tulipe plus qu'une belle fleur : une sorte de symbole de leur statut social. En rendant la fleur rarissime et presque impossible à obtenir, elles créèrent un véritable engouement : un oignon de tulipe valait plus que son poids d'or.

Image : Le soleil. C'est son absence qui le fait apprécier. Plus il y a de journées pluvieuses, plus on recherche le soleil. Mais que vienne la canicule et le soleil devient l'ennemi. Apprenez à vous faire désirer au point que l'on exige votre retour.

Rapportez cette loi de la rareté à vos propres talents. Ce que vous avez à offrir au monde doit paraître précieux et difficile à trouver, sa valeur en sera immédiatement décuplée.

Il arrive toujours un moment où ceux qui sont au pouvoir deviennent indésirables. On se lasse d'eux, on ne les respecte plus. Ils cessent d'être vus comme différents du commun des hommes, ce qui revient à dire qu'ils sont plutôt pires qu'ils n'étaient puisque l'on compare inévitablement leur position actuelle à celle qu'ils avaient auparavant. C'est tout un art que de savoir quand il faut se retirer. Le général de Gaulle s'était effacé en 1945, la

République est allée le chercher en 1958 : si l'on se retire au bon moment, on retrouve le respect qu'on avait perdu tout en conservant une part de son pouvoir.

Si vous vous montrez trop disponible, l'aura de pouvoir que vous avez créée s'évanouit. Rendez-vous moins accessible et votre présence en sera valorisée d'autant.

Autorité : Si la présence diminue la réputation, l'absence l'augmente. Celui qui étant absent passe pour un lion, ne paraît qu'une souris étant présent. Les perfections perdent leur lustre si on les regarde de trop près, parce qu'on regarde plutôt l'écorce de l'extérieur que la substance et l'intérieur de l'esprit. L'imagination porte bien plus loin que la vue ; et la tromperie qui d'ordinaire entre par les oreilles, sort par les yeux. Celui qui se conserve dans le centre de la bonne opinion que l'on a de lui, conserve sa réputation. Le phénix même se sert de la retraite et du désir pour se faire estimer et regretter davantage. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

LOI 17

SOYEZ IMPRÉVISIBLE

PRINCIPE

L'homme est fêru d'habitudes, surtout chez autrui. Quand vous ne surprenez plus personne, vous donnez aux autres l'impression qu'ils vous ont percé à jour. Renversez la situation : soyez délibérément imprévisible. Un comportement sans rime ni raison déstabilisera les gens, ils s'épuiseront à faire l'exégèse de vos actes. Cette stratégie peut intimider, voire même susciter la terreur.

*La vie de la cour
est un jeu sérieux,
mélancolique, qui
applique : il faut
arranger ses pièces et
ses batteries, avoir un
dessein, le suivre, parer
celui de son adversaire,
hasarder quelquefois et
jouer de caprice...*

JEAN DE LA BRUYÈRE
(1645-1696),
LES CARACTÈRES

LES CLEFS DU POUVOIR

Rien n'est plus terrifiant qu'un événement soudain et imprévisible. C'est pourquoi nous sommes si effrayés par des cataclysmes tels que les tremblements de terre et les tornades : nous ne savons pas quand ils auront lieu. Quand il s'en est produit un, on attend en tremblant le suivant. À un degré moindre, c'est l'effet qu'a sur nous un comportement humain imprévisible.

Le comportement des animaux est programmé une fois pour toutes, ce qui permet de les chasser. Seul l'homme a la capacité de modifier consciemment son comportement pour improviser et quitter l'ornière de la routine. La plupart des humains n'ont pas conscience de ce pouvoir. Ils préfèrent le confort de l'habitude, ils s'abandonnent à leur nature animale et répètent inlassablement les mêmes actes. Ils agissent ainsi parce que cela ne nécessite aucun effort et parce qu'ils croient à tort que s'ils ne dérangent pas les autres, on les laissera tranquilles. Il faut bien comprendre qu'une personne de pouvoir se complaît à instiller une sorte de crainte chez ceux qui l'entourent en les déstabilisant délibérément pour garder l'initiative. Il est en effet parfois nécessaire de frapper sans avertissement, quand l'adversaire s'y attend le moins. C'est un procédé que les puissants utilisent depuis des siècles.

Philippe Marie, dernier duc Visconti de Milan au ^{xv}^e siècle en Italie, faisait sciemment le contraire de ce que chacun attendait de lui. Par exemple, il témoignait soudain une grande bienveillance à un courtisan puis, lorsque celui-ci en venait à espérer un poste

plus élevé, il le traitait brusquement avec un parfait dédain. Si, décontenancé, l'homme quittait la cour, le duc le rappelait et recommençait à le traiter avec égards. Complètement égaré, le courtisan se demandait s'il n'avait pas fait preuve d'une trop grande assurance en tenant pour acquise telle ou telle promotion, et si cela avait offensé le duc ; il se comportait dès lors comme s'il n'attendait plus un tel honneur. Le duc lui reprochait son manque d'ambition et le renvoyait.

Face à un Philippe Marie, il ne fallait jamais donner l'impression de savoir d'avance ce qu'il voulait, ni ce qui lui faisait plaisir. Il ne fallait surtout pas tenter de s'imposer à lui, seulement se soumettre et attendre. Dans la confusion et l'incertitude qu'il entretenait, le duc gouvernait en maître absolu, sans rival et en paix.

Les gens essaient toujours de discerner vos motivations derrière vos actes et d'utiliser votre prévisibilité contre vous. Lancez-vous dans une action complètement inexplicable et vous les mettez sur la défensive.

Pablo Picasso fit un jour la remarque suivante : « Le meilleur calcul, c'est l'absence de calcul. Une fois que vous avez atteint un certain niveau de reconnaissance, les autres imaginent généralement que, lorsque vous faites quelque chose, c'est pour une bonne raison. À quoi sert-il, dans ces conditions, de prévoir trop soigneusement ses actes ? Mieux vaut agir par caprice. »

Pendant un certain temps, Picasso travailla avec le marchand d'art Paul Rosenberg. Au début, il lui laissa une grande latitude puis

*Toujours mystifier,
tromper et surprendre
l'ennemi si possible...
Cette tactique réussit
à chaque fois et permet
à une petite armée d'en
détruire une grande.*

GENERAL
STONEWALL JACKSON
(1824-1843)

un jour, sans raison apparente, il déclara à Rosenberg qu'il ne lui confierait plus rien. Le calcul de Picasso était le suivant : « Rosenberg va se creuser pendant deux jours à se demander si j'ai désormais décidé de réserver mes tableaux à un autre. Je continuerai à travailler tranquillement pendant que Rosenberg se rongera. Au bout de deux jours, à bout de nerfs, il viendra me dire : "Après tout, cher ami, vous ne refuseriez pas si je vous proposais tant [et Picasso de citer une assez jolie somme] pour vos œuvres, plutôt que le prix que j'avais l'habitude de vous payer, n'est-ce pas ?" »

L'imprévisibilité n'est pas seulement une arme d'intimidation : bousculer vos habitudes quotidiennes fera sensation et éveillera l'intérêt. Les gens parleront de vous, supputeront cent explications sans lien avec la vérité mais vous resterez constamment présent à leur esprit. À la fin, plus vous apparaîtrez capricieux, plus on vous respectera. Seul le dernier des subordonnés agit de manière prévisible.

Image : Le cyclone. Une brusque chute du baromètre, d'explicables modifications de la direction et de la vitesse du vent. Imprévisibilité totale, aucune défense possible : un cyclone sème la terreur et le chaos.

Autorité : Le dirigeant éclairé est si mystérieux qu'il semble ne demeurer nulle part, et si inexplicable que personne ne peut le chercher. Il repose au-dessus de la mêlée, serein, et ses ministres tremblent en dessous. (Han Feizi, philosophe chinois, III^e siècle av. J.-C.)

LOI 18

NE RESTEZ PAS DANS VOTRE TOUR D'IVOIRE

PRINCIPE

Le monde est une jungle et les ennemis sont partout : chacun doit se protéger. Une forteresse semble le lieu le plus sûr. Mais l'isolement a ses dangers : d'une part, il vous prive d'informations importantes ; d'autre part, en vous isolant, vous devenez une cible facile et l'objet de tous les soupçons. Mieux vaut circuler, trouver des alliés, se mêler aux autres. La foule est un bon bouclier humain.

Non seulement il (Louis XIV) était sensible à la présence continuelle de ce qu'il y avait de distingué, mais il l'était aussi aux étages inférieurs. Il regardait à droite et à gauche à son lever, à son coucher, à ses repas, en passant dans les appartements, dans ses jardins de Versailles. Il distinguait très bien en lui-même les absences de ceux qui étaient toujours à la cour, celles des passagers qui y venaient plus ou moins souvent ; les causes générales ou particulières de ces absences, il les combinait, et ne perdait pas la plus légère occasion d'agir à leur égard en conséquence. C'était un démérite aux uns, et à tout ce qu'il y avait de distingué, de ne faire pas de la cour son séjour ordinaire, aux autres d'y venir rarement, et une disgrâce sûre pour qui n'y venait jamais, ou comme jamais. Quand il s'agissait de quelque chose pour eux : "Je ne le connais point", répondait-il fièrement. Ces arrêts-là étaient irrévocables.

duc de SAINT-SIMON
(1675-1755)

LES CLEFS DU POUVOIR

Machiavel explique que, sur le plan strictement militaire, une forteresse est une erreur. Elle devient le symbole de l'isolement du pouvoir et représente une cible facile pour ses ennemis. Conçue pour être défendue, inaccessible aux renforts, la forteresse coupe de toute aide et interdit toute souplesse. Elle peut paraître imprenable, mais une fois que l'on s'y est retiré, on y est bien en évidence ; et en cas de siège, la forteresse devient aussitôt prison. Ses compartiments étroits et confinés la rendent vulnérable à la peste et aux maladies contagieuses. Stratégiquement parlant, l'isolement d'une forteresse ne fournit aucune protection et crée plus de problèmes qu'elle n'en résout.

Parce que l'homme est un animal social par nature, le pouvoir dépend de multiples interactions et de la circulation des informations. Pour déployer votre pouvoir, il faut vous placer au centre, comme Louis XIV le fit à Versailles. Toutes les activités doivent tourner autour de vous ; vous devez être attentif aux événements de la rue, vigilant au moindre indice de complot contre vous. Face au danger, beaucoup ont tendance à se réfugier derrière une sorte de rempart ; ils en viennent ainsi à n'être plus tenus au courant que par un cercle de plus en plus restreint d'informateurs dont ils dépendent, et perdent toute perspective sur les événements. Privés de marge de manœuvre, ils deviennent des cibles faciles ; leur isolement, enfin, les rend paranoïaques. À la guerre comme dans la plupart des jeux de stratégie, l'isolement précède souvent la défaite et la mort.

Dans les moments d'incertitude et de danger, combattez le désir de vous refermer sur vous-même. Au contraire, rendez-vous plus accessible, sollicitez vos anciens alliés et trouvez-vous-en de nouveaux, introduisez-vous dans des cercles de plus en plus larges et variés. C'est depuis des siècles la stratégie des puissants.

Cicéron, avocat et homme d'État romain, était issu d'une famille patricienne relativement obscure et avait peu de chance d'atteindre le pouvoir à moins de se faire une place parmi les grandes familles qui contrôlaient Rome. Il y réussit brillamment en identifiant chaque personne d'influence et les interconnexions de son réseau. Il allait partout, connaissait chacun et avait tant de relations que pour lui un ennemi pouvait facilement être contrebalancé par un allié ailleurs.

L'homme, on l'a dit, est un animal social, il est fait pour les rencontres, les échanges, les mondanités en somme. Plus vous serez en contact avec les autres, plus vous serez aimable et détendu. L'isolement au contraire engendre une gaucherie conduisant à un cercle vicieux : les autres vous fuient.

Au lieu de s'enfermer dans une mentalité d'assiégé, il faut voir le monde comme un vaste château de Versailles où toutes les pièces communiquent les unes avec les autres. Soyez perméable, capable d'évoluer dans toutes sortes de cercles et de milieux. Cette mobilité et cette souplesse vous protégeront des conspirateurs, dont les secrets ne pourront vous échapper, et de vos ennemis, qu'elles rendront impuissants à vous séparer de vos

*La solitude est
dangereuse pour
la raison sans être
favorable à la vertu...
Souvenez-vous que
le mortel solitaire
est probablement
superstitieux
et peut-être fou.*

SAMUEL JOHNSON
(1709-1784)

alliés. Toujours en mouvement, multipliez vos relations, parcourez toutes les pièces du palais sans jamais vous enfermer dans aucune. L'adversaire ne peut atteindre une cible qui est sans cesse en mouvement.

Image : La forteresse. Au sommet de la colline, la citadelle est le symbole de tout ce qui est haïssable dans le pouvoir et l'autorité. Les citoyens de la ville vous trahiront avec le premier ennemi venu. Privée de communications et de renseignements, la citadelle tombe aisément.

Autorité : De sorte qu'un prince sage et clément, pour pouvoir toujours être bon et ne point donner à ses enfants l'occasion ou l'audace de dégénérer des vertus de leurs pères, n'élèvera jamais de places fortes, afin qu'ils n'appuient point sur elle leur autorité mais afin qu'ils l'appuient sur l'affection de leurs sujets. (Nicolas Machiavel, 1469-1527)

LOI 19

NE MARCHEZ PAS SUR LES PIEDS DE N'IMPORTE QUI

PRINCIPE

Il y a des gens bien différents de par le monde : tous ne réagissent pas de la même manière. Certains, lorsqu'ils sont trompés ou manipulés, passent le reste de leur vie à chercher une occasion de vengeance. Ce sont des loups déguisés en agneaux. Choisissez soigneusement vos victimes et vos adversaires, ne malmenez pas n'importe qui.

*Avec un soldat, il faut
tirer l'épée : inutile de
réciter des poèmes à
qui n'est pas poète.*

EXTRAIT D'UN
LIVRE CLASSIQUE
DU BOUDDHISME DE
CHAN, TRADUCTION
ANGLAISE DE
THOMAS CLEARY,
1993

ADVERSAIRES, PIGEONS ET VICTIMES : TYPOLOGIE PRÉLIMINAIRE

Dans votre ascension vers le pouvoir, vous allez rencontrer différents types d'adversaires, de naïfs et de victimes. L'art le plus consommé consiste à savoir distinguer les loups des agneaux, les renards des lièvres, les faucons des vautours. Si vous faites bien cette distinction, vous réussirez sans avoir besoin de corrompre quiconque. En revanche, si vous traitez indifféremment tous ceux qui croisent votre chemin, vous vous créerez une vie de misère — si tant est que vous viviez longtemps. Il est crucial d'être capable de reconnaître le type de personne à qui vous avez affaire. Voici cinq profils, parmi les plus dangereux et les plus difficiles, tels que les ont identifiés les escrocs en tout genre du passé.

L'arrogant. Bien qu'il s'en cache parfois au début, l'orgueil pointilleux de cet homme le rend très dangereux. S'il perçoit le moindre affront, il se vengera avec une violence disproportionnée. Vous vous étonnerez sans doute : « Mais j'ai seulement dit ça à une soirée, quand tout le monde avait bien bu... » Peu importe. Ne cherchez aucune justification rationnelle à sa réaction exagérée. Si jamais vous percevez chez votre interlocuteur un orgueil démesuré, fuyez. Quoi que vous en attendiez, le jeu n'en vaut pas la chandelle.

L'hésitant chronique. Ce profil se rapproche de celui de l'arrogant, mais il est moins violent et plus difficile à démasquer. Sa vanité est

sourcilleuse, il n'a aucune confiance en lui et, s'il se sent trompé ou critiqué, il rumine-
ra longuement sa rancœur avant de passer à
l'attaque à coups de piquûres d'épingle. Si vous
vous rendez compte que vous avez trompé ou
blessé une personne de ce type, disparaïssez
longtemps. Ne restez pas à proximité : il vous
rongerait à mort.

Le soupçonneux. Voici une variante des types
cités ci-dessus : Joseph Staline. Il voit chez les
autres ce qu'il veut voir – habituellement le
pire – et imagine que tout le monde lui en
veut. Le soupçonneux est toutefois le moins
dangereux des trois : profondément désta-
bilisé, il est facile à tromper, comme l'était
constamment Staline. Jouez de sa suspicion
et retournez-la contre les autres. Mais si vous
devenez la cible de ses soupçons, prenez garde.

Le serpent à mémoire d'éléphant. Lorsqu'il
est blessé ou berné, cet homme ne manifeste
pas sa colère ; il calcule et attend. Puis, à la
première occasion, il prendra sa revanche
avec un remarquable sang-froid. Ce profil
se reconnaît à son attitude calculatrice et
perspicace dans les différentes circonstances
de la vie. Il est habituellement froid et impé-
nétrable. Redoublez d'attention vis-à-vis de
ce serpent ; si vous le blessez d'une façon ou
d'une autre, écrasez-le complètement ou gar-
dez vos distances.

La brute, candide et bête. Quand on a la
chance de tomber sur une victime aussi
tentante, cela met l'eau à la bouche. Mais

LA BREBIS
ET LA CORNEILLE

*La Corneille attachée
sur le dos de la Brebis,
la becquetait sans qu'elle
pût s'en défendre ; mais
se tournant vers son
ennemie : « Si tu en
faisais autant à quelque
Chien, lui dit-elle, tu ne
le ferais pas impunément.
– Il est vrai, repartit
la Corneille, avec un
air moqueur ; mais je
n'attaque pas plus fort
que moi, et je sais bien
de qui je me joue. »*
ÉSOPE,
VI^e SIÈCLE AV. J.-C.,
FABLES

ce personnage est beaucoup plus difficile à tromper qu'on ne l'imagine. Pour tomber dans un piège, il faut un minimum d'intelligence, l'imagination de concevoir l'éventualité d'une récompense. La brute ne mord pas à l'hameçon parce qu'elle ne l'identifie pas : c'est une question de QI. Avec ce genre de personne, vous ne courez pas le risque de subir sa vengeance, mais simplement de perdre votre temps, votre énergie, vos ressources et peut-être votre santé mentale. Tâtez le terrain : lancez une plaisanterie, une histoire. Si l'autre réagit au premier degré, vous êtes fixé. Si vous décidez de poursuivre, c'est à vos risques et périls.

Image : Le chasseur. Il n'utilise pas le même piège pour un loup et pour un renard. Il n'appâte pas sans but. Il connaît parfaitement sa proie, ses habitudes et ses tanières, et il chasse en conséquence.

Autorité : Soyez persuadé qu'il n'y a point d'hommes, quels que soient leurs conditions et leurs mérites, qui ne puissent, en certains temps et en certaines choses, vous être de quelque utilité : ce qui n'arrivera jamais si une fois vous les avez blessés. On oublie souvent les injures ; mais le mépris ne se pardonne pas. Notre orgueil en conserve un souvenir ineffaçable. (Lord Chesterfield, 1694-1773)

LOI 20

NE PRENEZ PAS PARTI

PRINCIPE

Stupide est celui qui aliène sa liberté à un parti. Soyez vous-même votre unique cause. En gardant votre indépendance, vous deviendrez le maître de tous : dressez-les les uns contre les autres et obligez-les à vous suivre.

*Une pauvresse
vendait des fromages
au marché. Un chat
survint, et emporta
un fromage. Un chien
vit le larcin, et tenta
de voler le voleur. Le
chat résista. La bataille
fut indécise : le chien
aboyait et mordait, le
chat crachait et griffait.*

*« Prenons le renard
pour juge de notre
différend, proposa
finalement le chat. —*

*D'accord »,
acquiesça le chien.
Et ils allèrent trouver
le renard. Celui-ci les
écouta avec un sérieux
tout judiciaire. « Bêtes*

*stupides, observa-t-il.
Pourquoi vous déchirer
ainsi ? Si vous êtes
d'accord l'un et l'autre,
je vais vous partager
le fromage et vous
serez tous les deux
satisfaits. »*

*Le chat et le chien
acceptèrent.*

*Le renard sortit
son canif et coupa
le fromage en deux,
dans le sens non de la
longueur, mais de la
largeur. « Ma part
est trop petite ! »
protesta le chien.*

Puisque le pouvoir dépend en grande partie des apparences, il faut apprendre les stratagèmes qui contribuent à rehausser sa propre image. Refuser de s'engager vis-à-vis d'une personne ou d'un groupe en fait partie. Quand on reste en retrait, au lieu d'encourir la colère on suscite une sorte de respect. On paraît immédiatement puissant parce que l'on demeure insaisissable, au lieu de succomber à tel groupe ou telle relation comme le font la plupart des gens. Cette aura de pouvoir grandit avec le temps : au fur et à mesure que votre réputation d'indépendance s'accroît, de plus en plus de gens en arrivent à vous désirer, à vouloir être celui pour lequel vous abandonnerez votre indépendance. Le désir est comme un virus : plus il y a de gens contaminés, plus la contagion s'étend.

À partir du moment où l'on s'engage, le mystère s'évanouit. On devient comme tout le monde, alors qu'auparavant les gens déployaient toutes sortes d'artifices pour vous faire céder, vous offraient des cadeaux, vous couvraient de faveurs pour faire de vous leur obligé. Encouragez l'attention, simulez l'intérêt, mais ne vous engagez à aucun prix. Acceptez les cadeaux et les faveurs si vous le souhaitez mais prenez garde à toujours maintenir la distance. Gardez-vous d'accepter par inadvertance des obligations envers quiconque.

Rappelez-vous cependant : le but n'est ni de repousser les gens ni de paraître incapable d'engagement. Comme la Reine vierge, il faut exciter, stimuler l'intérêt, attirer, en

sous-entendant que l'on n'est pas inaccessible. Se laisser approcher à l'occasion, mais pas de trop près.

Le Grec Alcibiade, soldat et homme d'État, avait parfaitement compris cela. Ce fut lui qui inspira et conduisit la flotte athénienne qui envahit la Sicile en 414 av. J.-C. Quand des Athéniens jaloux tentèrent de l'abattre au retour en l'accusant de trahison, il passa à l'ennemi, Sparte, plutôt que d'affronter un procès chez lui. Puis, tandis que les Athéniens subissaient la défaite à Syracuse, il quitta Sparte pour la Perse, bien que le pouvoir de Sparte grandît. Les Athéniens et les Spartiates se disputèrent la faveur d'Alcibiade du fait de son influence parmi les Perses ; ces derniers le couvrirent d'honneurs à cause de son pouvoir sur les Athéniens et les Spartiates. Il fit des promesses aux uns et aux autres, mais ne s'engagea envers aucun et garda toutes les cartes en main.

Si vous aspirez au pouvoir et à l'influence, faites comme Alcibiade : interposez-vous entre des puissances rivales. Attirez l'une avec la promesse de votre aide ; l'autre, toujours désireuse de l'emporter sur l'ennemi, vous sollicitera à son tour. Tant que les deux rivaliseront pour obtenir votre préférence, votre influence grandira. Vous obtiendrez beaucoup plus de pouvoir que si vous aviez pris parti.

*Le renard observa
par-dessus ses lunettes
la part du chien. « Tu
as raison, morbleu ! »
Et il mordit à belles
dents dans la part
du chat. « Vous voilà
à égalité ! »
Quand le chat vit
combien le renard en
avait enlevé, il se mit
à hurler : « Jamais
de la vie !
Voici que ma part est la
plus petite à présent ! »
Le renard remit ses
lunettes et examina
attentivement la
part du chat. « Mais
c'est vrai, juste ciel !
Attends, je vais
arranger ça. »
Et d'ôter une jolie
bouchée de la part
du chien.
Et ainsi de suite.
Rectifiant ainsi tantôt
la part du chien et
tantôt celle du chat,
le renard eut bientôt
mangé tout le fromage
sous leurs yeux.*

NATHAN AUSUBEL
(ÉD.),
TRÉSOR DU
FOLKLORE JUIF, 1948

Image : La
Reine vierge. Point
de mire, objet du désir et
idole vénérée, en ne succom-
bant jamais à aucun prétendant,
la Reine vierge les maintient en
gravitation autour d'elle comme
les planètes autour du Soleil, aussi
incapables de s'arracher à leur
orbite que de s'approcher
de leur étoile.

Autorité : Ne se pas laisser obliger
entièrement, ni par toutes sortes
de gens. Car ce serait devenir l'es-
clave commun. Les uns sont nés
plus heureux que les autres : les
premiers pour faire du bien, et les
seconds pour en recevoir. La liberté
est plus précieuse que tout don, et
c'est la perdre que de recevoir. Il
vaut mieux tenir les autres dans la
dépendance, que de dépendre d'un
seul. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

LOI 21

À SOT, SOT ET DEMI

PRINCIPE

On n'aime pas avoir l'air plus bête que son voisin. Utilisez donc ce stratagème : faites en sorte que ceux que vous visez se croient intelligents, et surtout plus intelligents que vous. Une fois convaincus, ils ne chercheront pas plus loin et ne se méfieront pas de vos agissements.

*Mais il n'est pas de mérites
dont ils soient
plus fiers que ceux de
l'intelligence, vu que c'est
sur ceux-là que se fonde
leur supériorité à l'égard
des animaux. Il est donc de
la plus grande témérité de
leur montrer une supériorité
intellectuelle marquée,
surtout devant témoins[...]*

*Si donc la position et la
richesse peuvent toujours
compter sur la considération
dans la société, les qualités
intellectuelles ne doivent
nullement s'y attendre ;
ce qui peut leur arriver de
plus heureux, c'est qu'on
n'y fasse pas attention ;
mais, autrement, on les
envisage comme une
espèce d'impertinence, ou
comme un bien que son
propriétaire a acquis par
des voies illicites et dont il
a l'audace de se targuer ;
aussi chacun se propose-t-il
en silence de lui infliger
ultérieurement quelque
humiliation à ce sujet,
et l'on attend pour cela
qu'une occasion favorable.*

*C'est à peine si, par une
attitude des plus humbles,
on réussira à arracher le
pardon de sa supériorité
d'esprit, comme on arrache
une aumône. Saadi dit
dans le Gulistan :*

LES CLEFS DU POUVOIR

Le sentiment que quelqu'un est plus intelligent que soi est presque intolérable. On a recours à toutes sortes de justifications : « Il a seulement un savoir livresque, tandis que moi, je m'y connais vraiment. » « Elle, ses parents lui ont fait faire des études. Si les miens avaient eu les moyens, si j'avais été aussi privilégié qu'elle... » « Il n'est pas aussi intelligent qu'il le pense. »

Étant donné la haute idée que se font la plupart des gens de leur intelligence, il est essentiel de ne jamais mettre en doute les facultés intellectuelles de quelqu'un, fût-ce involontairement. C'est un péché impardonnable. Si vous savez utiliser à votre profit cette règle inflexible, elle vous ouvrira maintes possibilités de manipulation. Laissez entendre aux autres qu'ils sont plus intelligents que vous, voire que vous êtes un peu demeuré, et vous ferez d'eux ce que vous voudrez. Le sentiment de supériorité intellectuelle que vous leur donnez désarmera tous leurs soupçons.

En 1865, le conseiller prussien Otto von Bismarck voulait faire signer un traité à l'Autriche, et ce traité était léonin et contraire aux intérêts de l'Autriche. Bismarck devait s'arranger pour que les Autrichiens l'acceptent. Le négociateur autrichien, le comte Blome, était un joueur invétéré. Son jeu préféré était le quinze et il disait souvent qu'il était capable de juger un homme d'après la manière dont il jouait à ce jeu. Bismarck le savait.

La nuit qui précéda les négociations, Bismarck proposa innocemment à Blome de jouer au quinze. Le Prussien écrivait plus tard : « Je me livrai au jeu avec une folie apparente

qui stupéfia la galerie. Mais je savais très bien ce que je faisais. Je perdis quelques centaines de thalers mais j'avais mis Blome sur une fausse piste ; il me prit à tort pour plus risqué-tout que je ne suis. » Bismarck s'était montré non seulement imprudent au jeu, mais stupide, faisant des commentaires ridicules et bégayant de nervosité.

Blome attachait à ces signes la plus haute importance. Il savait Bismarck agressif : le Prussien avait déjà cette réputation et son comportement au jeu le confirmait. Et les hommes agressifs, Blome le savait, sont souvent impulsifs et irréfléchis. C'est ainsi qu'au moment de signer le traité Blome pensa qu'il avait l'avantage. Un sot aussi insouciant que Bismarck, se dit-il, est incapable de calcul ou de manipulation. Aussi se contenta-t-il de jeter un bref coup d'œil au traité avant de le signer : il omit de le lire *in extenso*. À peine l'encre fut-elle sèche que Bismarck tout joyeux s'exclama : « Eh bien, je n'aurais jamais cru que je trouverais un diplomate autrichien pour signer ça ! »

Les Chinois ont une expression : « se déguiser en pourceau pour tuer le tigre ». Elle se réfère à une ancienne technique de chasse : le chasseur se déguise en cochon et imite ses grognements, le tigre le laisse approcher, savourant la perspective d'un repas facile... mais c'est le chasseur qui a le dernier mot.

Cette tactique fera merveille face à ceux qui, comme les tigres, sont arrogants et trop sûrs d'eux : plus ils vous croiront une proie facile et plus il vous sera aisé de renverser la situation.

« Sachez qu'il se trouve chez l'homme irraisonnable cent fois plus d'aversion pour le raisonnable que celui-ci n'en ressent pour le premier. »
Par contre, l'infériorité intellectuelle équivaut à un véritable titre de recommandation. Car le sentiment bienfaisant de la supériorité est pour l'esprit ce que la chaleur est pour le corps ; chacun se rapproche de l'individu qui lui procure cette sensation, par le même instinct qui le pousse à s'approcher du poêle ou aller se mettre au soleil.
Or, il n'y a pour cela uniquement que l'être décidément inférieur, en faculté intellectuelle pour les hommes, en beauté pour les femmes.

ARTHUR
SCHOPENHAUER,
1788-1860,
APHORISMES SUR
LA SAGESSE DANS
LA VIE, TRADUIT PAR
J.-A. CANTACUZÈNE

L'intelligence est la qualité la plus évidente à minimiser, mais pourquoi s'en tenir là ? Le bon goût et le raffinement suivent de près l'intelligence sur l'échelle de la vanité ; donnez l'impression à quelqu'un qu'il est plus raffiné que vous, et il baissera sa garde. Comme le savaient Arnold et Slack, la naïveté est aussi une bonne couverture. Les élégants financiers riaient d'eux en cachette mais le proverbe dit : rira bien qui rira le dernier. En général, faites toujours en sorte que les gens se croient plus intelligents et plus raffinés que vous. Ils vous garderont auprès d'eux parce que vous leur servirez de faire-valoir ; et plus vous serez proche d'eux, plus nombreuses seront les occasions de les duper.

Image : L'opossum.

En faisant le mort, l'opossum paraît stupide, c'est pourquoi beaucoup de prédateurs le dédaignent. Qui pourrait croire une créature aussi laide, bête et émotive capable d'une telle supercherie ?

Autorité : Savoir faire l'ignorant. Quelquefois le plus habile homme joue ce personnage ; et il y a des occasions où le meilleur savoir consiste à feindre de ne pas savoir. Il ne faut pas ignorer, mais bien en faire semblant. Il importe peu d'être habile avec les sots, et prudent avec les fous. Il faut parler à chacun selon son caractère. L'ignorant n'est pas celui qui le fait, mais celui qui s'y laisse attraper ; c'est celui qui l'est, et non pas celui qui le contrefait. L'unique moyen de se faire aimer est de revêtir la peau du plus simple des animaux. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

LOI 22

CAPITULEZ À TEMPS

PRINCIPE

Quand vous avez le dessous, ne continuez pas pour l'honneur : rendez-vous. La capitulation vous donne le temps de vous refaire une santé, le temps de tourmenter et d'irriter votre vainqueur, le temps d'attendre que son pouvoir périclité. Ne lui laissez pas la satisfaction de la victoire : hissez le drapeau blanc. En tendant l'autre joue, vous le rendrez furieux et le déstabiliserez. Faites de la capitulation un outil de pouvoir.

*Voltaire s'exila à
Londres à une époque
où les sentiments
antifrançais y étaient
à leur paroxysme. Un
jour qu'il marchait dans
la rue, il fut cerné par
une foule en colère :
« À mort ! Qu'on
pende ce Français ! »
hurlait-on.
Voltaire leur adressa
calmement ces
mots : « Hommes
d'Angleterre ! Vous
avez le désir de
me tuer parce que je
suis français. Mais ne
suis-je pas déjà assez
puni par le simple
fait de ne pas
être anglais ? »
La foule acclama ce
sage discours, et on le
reconduisit sous bonne
escorte chez lui.*

CLIFTON FADIMAN
(ÉD.),
THE LITTLE
BROWN BOOK OF
ANECDOTES, 1985

LES CLEFS DU POUVOIR

Un obstacle majeur sur le chemin du pouvoir est souvent de réagir de façon démesurée aux actes des ennemis et rivaux. Il faut s'abstenir de tout excès et rester raisonnable pour éviter l'effet boule de neige — l'ennemi peut à son tour perdre tout bon sens, comme le firent les Athéniens en massacrant les Méliens. Si l'on se surprend à prendre trop la mouche face à la provocation, il vaut parfois mieux renoncer au combat, tendre l'autre joue et courber la tête. L'adversaire, surpris par votre apparente docilité, reste perplexe devant l'absence de résistance. En se soumettant, on prend ainsi le contrôle la situation : la capitulation fait partie d'un plan plus général visant à se faire passer pour vaincu.

C'est le fondement même de cette tactique : intérieurement, on reste de marbre mais extérieurement, on plie. Privé d'une raison de se mettre en colère, l'adversaire est dérouté. Et comme il est peu probable qu'il réagisse avec une violence renouvelée qui exigerait d'être combattue, on a le temps, et toute latitude, de mettre au point une contre-attaque décisive. Dans la lutte de l'intelligence contre la force brutale, la tactique de la capitulation est l'arme suprême.

Nous avons vu que la reddition est parfois préférable à la lutte. De surcroît, face à un adversaire plus puissant, il est souvent plus avisé de se rendre que de fuir. La fuite ne fait que différer la défaite. La capitulation, en revanche, permet de se lover autour de l'ennemi et de lui planter ses crocs dans la chair.

En 473 av. J.-C., Goujian, souverain du royaume chinois de Yue, connut une cuisante défaite devant Fuchai, roi de Wu, lors de la bataille de Fujiao. Goujian voulait fuir mais un conseiller lui recommanda de se rendre et de se mettre personnellement au service de Fuchai ; il pourrait ainsi observer son ennemi à loisir et préparer sa vengeance. Goujian décida de suivre cet avis, abandonna au roi de Wu toutes ses richesses et obtint de travailler dans les étables de son vainqueur comme le dernier des domestiques. Pendant trois ans, il s'humilia devant Fuchai qui, satisfait de sa loyauté, finit par lui permettre de rentrer chez lui. Goujian avait passé ces trois années à recueillir des informations et à comploter secrètement sa vengeance. Quand une terrible sécheresse s'abattit sur Wu et que le royaume fut affaibli par des troubles internes, il leva une armée, envahit le pays et le conquit facilement. Tel est le pouvoir de la capitulation : elle donne le temps et la disponibilité nécessaires pour planifier une contre-attaque dévastatrice. Si Goujian s'était enfui, il aurait manqué cette opportunité.

Le pouvoir est toujours fluctuant parce que le jeu est par nature fluide ; c'est une arène où se déroulent des combats continuels : ceux qui ont le dessus finissent toujours par se faire renverser. Si l'on est temporairement affaibli, la tactique de la capitulation est parfaite : elle donne le temps de se relever tout en masquant cette ambition. Elle enseigne la patience et la maîtrise de soi, talents indispensables dans ce jeu ; et elle met dans la meilleure position possible pour prendre l'avantage si l'oppressur

Au passage d'un grand seigneur, le paysan avisé s'incline par-devant et pète par-derrrière.

PROVERBE
ÉTHIOPIEN

est brusquement en difficulté. La fuite et la contre-attaque, quant à eux, interdisent à long terme la victoire. Tandis que si on se rend, on finit presque toujours victorieux.

Image : Un chêne. Le chêne qui résiste au vent perd ses branches une à une et il ne reste rien pour le protéger : le tronc aussi finit par se briser. Le chêne qui plie vit plus longtemps ; son tronc grossit et ses racines s'enfoncent plus profondément et de manière plus tenace.

Autorité : Vous avez appris qu'il a été dit : *œil pour œil et dent pour dent*. Et moi, je vous dis de ne pas résister aux méchants. Au contraire, si quelqu'un te gifle sur la joue droite, tends-lui aussi l'autre. À qui veut te mener devant le juge pour prendre ta tunique, laisse aussi ton manteau. Si quelqu'un te force à faire mille pas, fais-en deux mille avec lui. (Mt, V, 38-41, Traduction Œcuménique de la Bible)

LOI 23

CONCENTREZ VOS FORCES

PRINCIPE

Économisez vos forces et votre énergie en les gardant concentrées à leur niveau le plus élevé. On gagne plus en exploitant un filon riche et profond qu'en faisant de l'orpaillage : l'intensif l'emporte toujours sur l'extensif. Quand on recherche des sources de pouvoir pour s'élever, il faut se trouver un maître de poids, une laitière bien grasse qui donnera du lait longtemps.

*La meilleure stratégie
est toujours d'être très
fort, d'abord d'une
façon générale, puis
au point décisif [...]
La première et la
plus importante des
règles qui s'imposent
est de tenir ses forces
réunies [...] Le premier
principe est donc de
maintenir ses forces
dans le plus grand état
de concentration.*

CARL VON
CLAUSEWITZ (1780-
1831), *THÉORIE DE LA
GRANDE GUERRE*,
TRADUIT PAR LE
LIEUTENANT-
COLONEL DE VATRY

LES CLEFS DU POUVOIR

Le monde souffre de divisions de plus en plus importantes : entre pays, groupes politiques, familles et même individus. Nous sommes tous soumis à la distraction et à l'éparpillement, à peine capables de garder notre esprit fixé dans une seule direction, sollicités que nous sommes de toutes parts à la fois. Le monde moderne est plus éclaté que jamais et chacun a en quelque sorte intériorisé cet éclatement.

La solution est une forme de retraite à l'intérieur de soi-même, vers le passé, vers des formes plus concentrées de pensée et d'action. Comme l'a écrit Schopenhauer dans ses *Aphorismes sur la sagesse dans la vie* : « Car plus un homme possède en lui-même, moins il a besoin du monde extérieur et moins les autres peuvent lui être utiles. Aussi la supériorité de l'intelligence conduit-elle à l'insociabilité. » Napoléon connaissait la valeur de la concentration des forces sur le point le plus faible de l'ennemi : c'était le secret de ses succès sur le champ de bataille. Mais sa volonté et son esprit étaient également modelés sur cette notion. Telle une flèche, la détermination à atteindre un objectif, la totale concentration sur le but et l'utilisation de ces deux qualités contre des adversaires moins résolus que soi, ou en état de distraction, feront mouche à chaque fois et écraseront l'ennemi.

Casanova attribuait son succès à sa capacité de se concentrer sur un seul objet jusqu'à obtenir sa reddition. C'est parce qu'il s'adonnait totalement à la quête des femmes qu'il désirait qu'elles le trouvaient si irrésistible. Pendant les semaines ou les mois où l'une

d'entre elles vivait dans son orbite, il ne pensait à rien d'autre. Quand il fut emprisonné dans les dangereuses cellules du palais des Doges à Venise, une prison dont personne ne s'était jamais échappé, il fixa son esprit jour après jour sur un unique but, l'évasion. Il passa des mois à creuser un trou dans sa cellule ; on l'en changea, mais cela ne le découragea pas. Il persista et finit par y arriver. « J'ai toujours cru, écrivit-il plus tard, que lorsqu'un homme se met en tête de faire quelque chose et qu'il se consacre exclusivement à son projet, il doit réussir, quelles que soient les difficultés. Cet homme deviendra grand vizir ou pape. »

Dans le monde du pouvoir, on a constamment besoin de l'aide des autres, habituellement de ceux qui sont plus puissants que soi. Seul le sot papillonne d'une personne à l'autre, croyant qu'il pourra survivre en se dispersant. La loi de la concentration, en revanche, fait économiser beaucoup d'énergie : on obtient davantage en s'attachant à une seule source de pouvoir bien choisie. L'inventeur Nikola Tesla se ruina en croyant qu'il pouvait garder son indépendance en se passant de maître. Il repoussa même J.-P. Morgan quand celui-ci lui offrit un contrat fort généreux. Certes, Tesla n'avait aucun maître mais il dut passer sa vie à en flatter une douzaine. Il réalisa son erreur trop tard.

À la fin, le maître unique apprécie votre loyauté et devient dépendant de vos services ; à long terme, c'est le maître qui sert l'esclave.

En vérité, le pouvoir est toujours concentré. Dans toute organisation, il est inévitable qu'un petit groupe tienne les rênes – et souvent

ce ne sont pas ceux qui possèdent les titres. Dans le jeu du pouvoir, seuls les sots passent d'une cible à l'autre sans se fixer. Il faut découvrir qui contrôle les opérations, qui est le vrai maître en coulisses. Richelieu le comprit au début de sa carrière politique : ce n'était pas le roi Louis XIII qui prenait les décisions, mais sa mère. Richelieu s'attacha à elle et fit ainsi une ascension fulgurante jusqu'au sommet.

Il suffit de découvrir le bon filon, et la richesse et le pouvoir sont assurés pour la vie.

Image : La flèche. Vous ne pouvez pas toucher deux cibles d'une seule flèche.

Si vos pensées se dispersent, vous ratez le cœur de l'ennemi. L'esprit et la flèche doivent devenir un. Seule cette concentration des pouvoirs physique et mental fera que la flèche atteindra son but et transpercera le cœur.

Autorité : La perfection ne consiste pas dans la quantité, mais dans la qualité. De tout ce qui est très bon, il y en a toujours très peu ; ce dont il y a beaucoup est peu estimé ; et, parmi les hommes même, les géants y passent d'ordinaire pour les vrais nains. Quelques-uns estiment les livres par la grosseur, comme s'ils étaient faits pour charger les bras, plutôt que pour exercer les esprits. L'extension toute seule n'a jamais pu passer les bornes de la médiocrité ; et c'est le malheur des gens universels de n'exceller en rien, pour avoir voulu exceller en tout. L'intensité donne l'éminence, et fait un héros si la matière est sublime. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

LOI 24

SOYEZ UN COURTISAN MODÈLE

PRINCIPE

Le courtisan évolue dans un monde où tout tourne autour du pouvoir et du jeu politique. Il doit maîtriser l'art du flou, flatter, s'abaisser devant les grands et exercer son pouvoir sur les autres de manière aussi courtoise que discrète. Apprenez et appliquez les lois de la cour, et votre ascension ne connaîtra pas de limites.

*Politesse est prudence ;
impolitesse est donc
niaiserie : se faire,
par sa grossièreté,
des ennemis, sans
nécessité et de gaieté
de cœur, c'est de la
démence ; c'est comme
si l'on mettait le feu
à sa maison. Car la
politesse est, comme les
jetons, une monnaie
notoirement fausse :
l'épargner prouve de la
déraison ; en user avec
libéralité, de la raison
[...] De même que la
cire, dure et cassante
de sa nature, devient
moyennant un peu de
chaleur, si malléable
qu'elle prend toutes les
formes qu'il plaira de
lui donner, on peut,
par un peu de politesse
et d'amabilité, rendre
souples et complaisants
jusqu'à des hommes
revêches et hostiles.
La politesse est donc
à l'homme ce que la
chaleur est à la cire.*

ARTHUR
SCHOPENHAUER,
1788-1860,
APHORISMES SUR
LA SAGESSE DANS LA
VIE, TRADUIT PAR
J.-A. CANTACUZÈNE

LES LOIS DE LA POLITIQUE À LA COUR

Évitez l'ostentation. Il n'est jamais prudent de trop parler de soi et d'attirer l'attention sur ses actes. Plus l'on se vante de ses hauts faits, plus l'on éveille les soupçons. L'envie de ses pairs est source de trahison et de perfidie. Il faut tourner sept fois la langue dans sa bouche avant de clamer ses exploits ; mieux vaut parler moins que les autres et, en général, se montrer modeste.

Pratiquez la nonchalance. N'ayez jamais l'air de faire d'effort. Le talent doit paraître naturel : mieux vaut passer pour un génie que pour un bourreau de travail. Même lorsqu'une tâche exige un dur labeur, il faut jouer la souplesse et la décontraction : l'exhibitionnisme de celui qui transpire sang et eau est une forme d'ostentation. Il vaut mieux que l'on s'émerveille de l'aisance avec laquelle vous êtes parvenu à vos fins plutôt que de se demander pourquoi cela a exigé autant de travail.

Flattez avec parcimonie. Vos supérieurs ont beau sembler avides de flatterie, l'abus des bonnes choses leur fait perdre leur valeur. La flagornerie éveillera des soupçons même parmi vos pairs. Apprenez à flatter indirectement, en minimisant votre propre contribution, par exemple, pour que le maître en sorte grandi.

Arrangez-vous pour être remarqué. C'est un paradoxe : il ne faut pas trop briller et pourtant on doit se faire remarquer. À la cour de

Louis XIV, toute personne à qui le roi accordait un regard grimpaît immédiatement dans la hiérarchie de la cour. Vous n'avez aucune chance de gravir les échelons si le souverain ne vous remarque pas dans la marée des courtisans. Cette tâche exige beaucoup de talent. Souvent, au début, il suffit d'être vu, au sens littéral du terme. Soignez votre présentation, puis tâchez de vous créer un style, une image distinctifs. *Subtilement* distinctifs.

Un homme qui sait la cour est maître de son geste, de ses yeux et de son visage ; il est profond, impénétrable ; il dissimule les mauvais offices, sourit à ses ennemis, contraint son humeur, déguise ses passions, dément son cœur, parle, agit contre ses sentiments

JEAN DE LA BRUYÈRE
(1645-1696)

Modulez votre style et votre langage en fonction de votre interlocuteur. Il est fatal d'afficher un égalitarisme primaire. Le fait de parler et d'agir de la même façon avec chacun quel que soit son rang n'est pas une marque de raffinement mais une terrible erreur. Ceux qui sont en dessous de vous le prendront à juste titre comme une forme de condescendance, et ceux qui sont au-dessus en seront offensés, même s'ils ne l'admettent pas. Vous devez adapter votre style et votre manière à chaque personne. Ne mentez pas, changez de peau : c'est un art, et non un talent inné.

Ne soyez jamais le messenger des mauvaises nouvelles. Le roi tue le messenger qui apporte de mauvaises nouvelles : c'est un cliché mais il recèle une certaine vérité. Faites des pieds et des mains, et, si nécessaire, mentez et trichez pour être sûr que le fardeau des mauvaises nouvelles tombe sur un collègue et jamais sur vous.

Ne faites jamais preuve de familiarité déplacée avec votre maître. Il ne veut pas d'un ami

comme subordonné, il veut un subordonné. Ne l'approchez jamais de manière familière, ne lui tapez pas sur la brioche : c'est à lui que revient cette prérogative.

Ne critiquez jamais vos supérieurs directs.

Cela peut paraître évident, mais il arrive qu'une certaine forme de critique soit nécessaire : ne rien dire, ne donner aucun conseil vous conduirait à des risques d'un autre genre. Apprenez toutefois à présenter votre conseil et vos critiques de manière aussi indirecte et polie que possible.

Demandez rarement des faveurs à vos supérieurs.

Rien n'irrite plus un maître que d'avoir à rejeter une requête. Il en éprouve des remords et du ressentiment. Demandez des faveurs aussi rarement que possible, sachez vous taire. Plutôt que tirer sans cesse la couverture à vous, il vaut mieux gagner les faveurs que le maître vous accordera volontiers. Plus important : ne demandez pas de faveurs pour quelqu'un d'autre, surtout pour un ami.

Ne plaisantez jamais sur le physique ni sur le goût de quiconque.

La vivacité d'esprit et le sens de l'humour sont des qualités essentielles pour un bon courtisan, et la gauloiserie est parfois bienvenue. Mais évitez toute plaisanterie sur le physique et le goût, domaines extrêmement sensibles, en particulier pour vos supérieurs.

Ne soyez pas systématiquement cynique.

Exprimez votre admiration pour le bon travail

des autres. Si vous raillez constamment vos égaux et vos subordonnés, certaines critiques rejailliront sur vous et vous suivront partout. Les gens n'aiment pas les sarcasmes, cela les irrite. En louant les œuvres des autres, paradoxalement, vous attirez l'attention sur les vôtres.

Sachez vous juger. Le miroir est une invention miraculeuse ; sans lui, on multiplierait les impairs contre la beauté et le bon goût. On a aussi besoin d'un miroir moral. Les autres jouent parfois ce rôle en vous disant ce qu'ils pensent de vous mais ce n'est pas la méthode la plus efficace : *vous* devez être votre propre miroir ; apprenez à vous voir avec les yeux des autres. Êtes-vous trop obséquieux ? Faites-vous trop d'efforts pour plaire ? Avez-vous l'air de rechercher l'attention à tout prix, comme si vous étiez sur le déclin ? Observez-vous attentivement et vous éviterez mille gaffes.

Gardez votre sang-froid. Comme un acteur sur scène, apprenez à pleurer et rire sur commande, au moment juste. Cachez colère et ressentiment, feignez la joie et la jubilation. Soyez maître de vos expressions.

Soyez dans l'air du temps. Un petit air désuet a du charme à condition de choisir un style vieux de plus de vingt ans ; porter des vêtements à la mode d'il y a dix ans est ridicule, sauf à vouloir jouer les bouffons. Votre esprit et votre façon de penser doivent correspondre à votre époque, même si celle-ci vous défrise.

Inversement, personne ne vous comprendra si vous vous positionnez trop à l'avant-garde.

Soyez source de plaisir. C'est une règle de base. L'homme fuit ce qui est désagréable alors que la promesse de délices l'attire comme la flamme le papillon. Soyez la flamme et vous atteindrez les sommets. La vie est pleine de désagréments et le plaisir est rare : vous deviendrez aussi indispensable que l'eau et la nourriture. Cela peut paraître évident, mais ce qui est évident n'est pas nécessairement appliqué. Il y a différents degrés : tout le monde ne peut pas devenir le favori parce que tout le monde n'est pas doté de charme et d'esprit. Mais nous pouvons tous adoucir nos aspects déplaisants et les masquer quand c'est nécessaire.

LOI 25

CHANGEZ DE PEAU

PRINCIPE

N'incarne pas les clichés que la société vous impose. Forgez-vous une nouvelle identité qui exige l'attention et n'ennuie jamais l'auditoire. Soyez maître de votre image, ne laissez pas les autres la définir pour vous. Posez publiquement des actes spectaculaires : votre pouvoir en sera rehaussé et votre personnalité prendra de la stature.

L'ambitieux qui cherche fortune dans cette antique capitale du monde qu'est Rome doit être un caméléon susceptible de refléter toutes les couleurs de l'atmosphère dans laquelle il baigne ; il doit être un Protée apte à prendre toutes les formes, toutes les silhouettes. Il doit être souple, flexueux, insinuant, secret, inscrutable, souvent vil, tantôt sincère, tantôt perfide, cachant toujours une partie de ce qu'il sait, parlant toujours d'un ton égal, patient, totalement maître de ses réactions et froid comme glace là où le premier venu s'embraserait ; et si hélas, il n'est pas religieux dans son cœur — chose tout à fait courante chez les hommes possédant les qualités ci-dessus — il doit néanmoins garder la religion à l'esprit, c'est-à-dire sur son visage, sur ses lèvres et dans ses façons. Il doit souffrir en silence s'il veut être un honnête homme, la nécessité de se reconnaître un fieffé hypocrite. L'homme dont l'âme abomine ce genre de vie doit quitter Rome et chercher fortune ailleurs. Je ne sais si je me vante ou m'excuse en avouant ceci : toutes ces qualités, je les possède sauf une : la souplesse.

GIACOMO CASANOVA,
1725-1798, MÉMOIRES

LES CLEFS DU POUVOIR

La personnalité que vous aviez à la naissance n'est pas forcément celle d'aujourd'hui ; au-delà des caractéristiques dont vous avez hérité, vos parents, vos amis et vos pairs ont contribué à la construction de votre caractère. La tâche prométhéenne du puissant est de prendre le contrôle de ce processus et d'empêcher les autres de le limiter et de le façonner. Reconstruisez-vous une personnalité de pouvoir. Comme on travaille l'argile, modelez-vous : c'est une des tâches les plus belles et les plus agréables dans la vie. Cela fait de vous l'essence même d'un artiste : un artiste qui se crée lui-même.

La première étape dans le processus d'autocréation est la prise de conscience : tel l'acteur, soyez conscient de vous-même et conquérez la maîtrise de votre image et de vos émotions. Comme le dit Diderot, le mauvais acteur est celui qui est toujours sincère. Les personnes qui exhibent leurs tripes en société sont fatigantes et mettent mal à l'aise. En dépit de leur sincérité, il est difficile de les prendre au sérieux. Ceux qui pleurent en public peuvent momentanément susciter la compassion, mais celle-ci se mue vite en mépris et en agacement car le narcissisme est détestable.

Les bons acteurs se contrôlent. Ils savent feindre la sincérité, et exprimer maint sentiment sans nul besoin de l'éprouver. Ils extériorisent l'émotion sous une forme que les autres peuvent comprendre. Jouer « vrai » serait fatal dans la vie réelle : aucun dirigeant ne pourrait tenir son rôle si toutes les émotions

qu'il manifeste devaient être ressenties. Par conséquent, apprenez le sang-froid. Adoptez la souplesse de l'acteur, capable de sculpter son visage en fonction de l'émotion à exprimer.

La seconde étape dans le processus d'auto-création est une variante de la tactique de George Sand : la création d'un personnage mémorable, qui attire l'attention et fait pâlir les autres comédiens sur scène. Ce fut la méthode d'Abraham Lincoln : l'Amérique n'avait jamais eu pour président un homme simple, un paysan, mais il la devinait prête à en élire un. La plupart des caractéristiques de ce type lui étaient naturelles, mais il les exagéra : le chapeau, les vêtements, la barbe. Nul président avant lui n'avait porté la barbe.

Cependant, l'art dramatique nécessite plus qu'un look intéressant ou un moment fort dans l'action. Le drame se déroule dans le temps ; le rythme et le minutage sont donc essentiels. Un des éléments les plus importants dans le rythme d'un drame est le suspense. Houdini, par exemple, était parfois capable de disparaître en quelques secondes mais il faisait durer le plaisir pour garder son public en haleine.

Pour ce faire, il faut laisser les événements se dérouler lentement, puis accélérer au bon moment en fonction d'un schéma et d'un tempo que vous contrôlez. Les grands dirigeants, de Napoléon à Mao Zedong, ont utilisé la synchronisation théâtrale pour provoquer la surprise et soutenir l'intérêt.

Souvenez-vous toutefois que l'emphase peut être contre-productive : ne gesticulez pas pour attirer l'œil. L'acteur Richard Burton

*Faire par soi-même
tout ce qui est de
faveur, et tout ce qui
est odieux le faire par
autrui : l'un gagne
l'affection, et l'autre
met à l'abri de la haine.
Les causes supérieures
n'opèrent jamais qu'il
ne leur en revienne ou
louange ou récompense.
Que le bien vienne
immédiatement de toi,
et le mal par un autre.
Prends quelqu'un sur
qui tombent les coups
du mécontentement,
c'est-à-dire la haine
et les murmures.
(Balthasar Gracián,
1601-1658)*

découvrit très tôt dans sa carrière qu'en restant totalement immobile sur scène il détournait l'attention du public à son profit. Ce n'est pas tant ce que vous faites qui compte, mais la manière dont vous le faites : une élégante discrétion sur la scène sociale en imposera plus que des manifestations frénétiques de votre présence.

Enfin, apprenez de nombreux rôles pour incarner celui qu'il faut au moment voulu. Adaptez votre masque à la situation : changez de forme à volonté. Bismarck y était passé maître : avec un libéral, il était libéral, avec un nationaliste, il était nationaliste. On ne pouvait pas le saisir, et ce qui échappe ne peut être consommé.

Image : Protée, dieu marin de la mythologie grecque. Il avait le pouvoir de changer de forme à loisir, au moment souhaité. Quand Ménélas, frère d'Agamemnon, essaya de le capturer, Protée se changea en lion puis en serpent, en panthère, en sanglier, en eau courante... et finalement en arbre feuillu.

Autorité : Sachez vous accommoder à toutes sortes de gens et être saint avec les saints, docte avec les doctes, sérieux avec les sérieux, jovial avec les enjoués. C'est là le moyen de gagner tous les cœurs, car qui se ressemble s'assemble. Discernez les esprits, et, par une transformation politique, entrez dans l'humeur et dans le caractère de chacun, c'est un secret absolument nécessaire à ceux qui dépendent d'autrui ; mais il faut pour cela un grand fonds. (Balthasar Gracián, 1601-1658)

LOI 26

GARDEZ LES MAINS PROPRES

PRINCIPE

Soyez un parangon de probité et de civisme : ne vous abaissez jamais à aucune gaffe ni magouille. Restez au-dessus de tout soupçon. Utilisez plutôt les autres comme boucs émissaires ou chargez-les de tirer à votre place les marrons du feu.

LES CLEFS DU POUVOIR

Les erreurs sont inévitables : nul ne peut tout prévoir. Les gens de pouvoir, cependant, le perdent non par les erreurs qu'ils commettent mais par leur manière de les gérer. Tels des chirurgiens, ils doivent exciser la tumeur vite et bien. Excuses et regrets sont des scalpels émoussés, les puissants les évitent. Présenter ses excuses fait douter de sa compétence et de ses intentions, et font croire à d'autres erreurs encore inavouées. Les excuses ne satisfont personne ; quant aux regrets, ils mettent tout le monde mal à l'aise. Le remords n'efface pas la faute, elle s'infecte et suppure. Mieux vaut opérer immédiatement, détourner l'attention de soi et la focaliser sur un bouc émissaire avant que ses propres responsabilité et compétences ne soient mises en doute.

De fait, il est souvent sage de choisir comme bouc émissaire la plus innocente victime possible, trop faible pour se défendre et dont les protestations naïves, trop véhémentes pour être crédibles, ressembleront à un aveu de culpabilité. Prenez garde de créer un martyr, toutefois. Il est important que vous restiez la victime – vous, pauvre chef trahi par l'incompétence de ses subordonnés. Si le bouc émissaire semble trop inoffensif et la punition trop cruelle, votre stratagème risque de se retourner contre vous. Parfois, mieux vaut choisir une victime assez puissante pour susciter moins de sympathie à long terme.

Dans cette même veine, l'histoire a souvent montré l'intérêt du choix d'un proche comme bouc émissaire : c'est ce que l'on appelle « la chute du favori ».

Image : Le bouc innocent.
Le jour de l'Expiation, le
grand prêtre amène le
bouc dans le Temple,
lui impose les mains et
confesse les péchés du
peuple, transférant la
culpabilité sur l'animal
innocent qui est ensuite
conduit dans le désert.
Il y est abandonné et les
péchés du peuple dispa-
raissent avec lui.

Autorité : Ce n'est pas être fou
que de faire une folie, mais bien
de ne la savoir pas cacher. Tous
les hommes manquent, mais avec
cette différence que les gens d'esprit
pallient les fautes faites, et que les
fous montrent celles qu'ils vont
faire. La réputation consiste dans la
manière de faire, plutôt que dans ce
qui se fait. Si tu n'es pas chaste, dit
le proverbe, fais semblant de l'être.
(Balthasar Gracián, 1601-1658)

En tant que dirigeant, vous imaginez peut-être
qu'en affichant un air débordé vous donnez
une impression de pouvoir. C'est exactement
le contraire : cela prouve votre faiblesse.
Pourquoi travaillez-vous si dur ? Peut-être
êtes-vous incompétent puisque vous avez tant
de mal à rester à flot ; ou bien vous ne savez
pas déléguer et vous êtes obligé de tout faire
vous-même. *A contrario*, quelqu'un de vraiment

puissant n'est jamais pressé ni surchargé. Les autres s'épuisent à la tâche, lui a tout le temps de prendre des loisirs. Il sait trouver la personne capable de faire le travail à sa place, ménage ses forces et ne met jamais les mains dans le cambouis.

De la même manière, vous croyez peut-être qu'en accomplissant vous-même les basses œuvres vous imposez votre pouvoir et inspirez la crainte. En réalité, vous apparaissez sous un jour odieux, comme celui qui profite de sa position pour exercer des abus. Les puissants, eux, gardent les mains propres. Ils ne s'entourent que de prospérité et de plaisir, et n'annoncent que leurs glorieuses réussites. Vous jugerez parfois nécessaire, bien sûr, de donner un coup de collier, ou de poser des actes funestes, mais nécessaires. Gardez-vous cependant de jamais apparaître comme l'auteur de ces actions. Trouvez un factotum, et approfondissez l'art de l'utiliser et, en temps voulu, de vous en débarrasser.

L'escroc américain Joseph Weil, *alias* Yellow Kid, savait qu'il aurait beau déployer tous ses talents pour approcher le riche pigeon de sa prochaine arnaque, celui-ci aurait immédiatement des soupçons de se voir aborder par un parfait inconnu. Aussi Weil devait-il trouver une personne déjà connue de la victime et qui lui servirait de rabatteur : quelqu'un de moins fortuné, de moins important, qui pour cette raison ne se sentirait pas menacé et serait donc moins suspicieux à son égard. Weil l'alléchait à l'aide de quelque projet censé rapporter une fortune. Convaincu de l'aubaine, l'autre suggérerait souvent de lui-même d'en parler à

l'un de ses riches amis : celui-ci, ayant plus d'argent à investir, augmenterait le pot commun, donc les intérêts de l'affaire, et tout le monde aurait à y gagner. Le riche pigeon que Weil avait en vue dès le départ était ainsi harponné sans soupçonner le piège. Des procédés comme celui-ci sont souvent le meilleur moyen d'approcher une personne de pouvoir : utilisez un associé ou un subordonné pour atteindre votre cible véritable. Le rabatteur vous sert de garant et vous évite d'apparaître comme un douteux solliciteur.

Le plus simple et le plus efficace est de confier au rabatteur l'information que vous souhaitez transmettre à votre victime. Une information erronée ou inventée est un outil puissant, surtout diffusée par un naïf que personne ne soupçonne. Il vous sera facile de dégager votre responsabilité et de jouer les innocents.

Faire par soi-même tout ce qui est de faveur, et tout ce qui est odieux le faire par autrui : l'un gagne l'affection, et l'autre met à l'abri de la haine. Les causes supérieures n'opèrent jamais qu'il ne leur en revienne ou louange ou récompense. Que le bien vienne immédiatement de toi, et le mal par un autre. Prends quelqu'un sur qui tombent les coups du mécontentement, c'est-à-dire la haine et les murmures.

BALTHASAR GRACIÁN
(1601–1658)

LOI 27

CRÉEZ UNE MYSTIQUE

PRINCIPE

Les êtres humains ont un irrésistible besoin de croire en quelque chose. Devenez l'épicentre de ce désir en leur offrant une cause à soutenir, une nouvelle foi à suivre. Vos paroles doivent être vagues mais pleines de promesses ; mettez l'accent sur l'enthousiasme plutôt que sur la rationalité. Donnez à vos disciples des rituels à accomplir, demandez-leur des sacrifices. En l'absence d'une religion organisée et de grandes causes, votre nouveau système de croyance vous apportera un inestimable pouvoir.

LE MÉTIER DE GOUROU, OU COMMENT CRÉER UNE SECTE EN CINQ LEÇONS

En recherchant, comme vous devez le faire, des méthodes qui vous fassent acquérir du pouvoir au prix du moindre effort, vous découvrirez que se faire des adeptes fervents est l'une des plus efficaces et offre toutes sortes de possibilités de manipulation. Non seulement vos disciples vous vénèrent, mais ils vous défendent contre vos ennemis et font volontiers du prosélytisme. Ce type de pouvoir vous met d'emblée sur un tout autre plan : vous n'aurez plus à vous battre ni à utiliser des subterfuges pour faire prévaloir votre volonté : vous êtes plus qu'un homme, vous êtes infailible.

Vous pensez peut-être que c'est une tâche herculéenne que de se faire des adeptes, mais en vérité c'est assez simple. Toujours pressé de croire en quelque chose, on fabrique des saints et des croyances à partir de rien. Ne laissez pas cette crédulité se perdre : devenez objet de vénération, faites-vous rendre un culte par votre entourage en suivant ces 5 étapes.

Étape 1 : Restez vague et soyez simpliste.

Pour créer une secte, il faut d'abord attirer l'attention, non par des actions claires et lisibles mais par des mots vagues et trompeurs. Vos premiers manifestes devront comporter deux éléments : d'un côté la promesse de quelque chose de grand, de nature à révolutionner la vie de chacun, et de l'autre un flou total. Cette combinaison stimulera toutes sortes de rêves : chacun aura ses propres associations d'idées et y verra ce qu'il y veut voir.

Il était de l'intérêt du charlatan que ses naïfs adeptes pullulent et se multiplient dans des proportions énormes, lui fournissant de quoi ajouter à ses triomphes.

GRETE DE
FRANCESCO,
LE POUVOIR DU
CHARLATAN, 1939

De même, essayez de rendre votre sujet si nouveau que peu le comprennent vraiment. Correctement utilisée, la combinaison de vagues promesses, de concepts brumeux mais attractifs et d'un enthousiasme ardent touchera la corde sensible et un groupe se formera autour de vous.

Étape 2 : Faites appel aux sens plus qu'à l'intellect. Une fois qu'un groupe d'adeptes a commencé à se former autour de vous, deux embûches menacent : l'ennui et le scepticisme. L'ennui les ferait fuir ; le scepticisme leur donnerait le recul nécessaire pour analyser rationnellement ce que vous leur offrez, en jugeant vos idées à leur juste valeur sans se laisser influencer par vos savantes mises en scène. Il vous faudra donc amuser ceux qui s'ennuient et décourager les cyniques.

Le meilleur moyen d'y parvenir est de mettre l'accent sur le théâtral, le spectaculaire. Entourez-vous de luxe, épatez vos partisans par votre splendeur, remplissez-leur les yeux du spectacle. Non seulement ils ne verront pas ce que vos idées peuvent avoir de dérisoire ou de creux, mais cela attirera encore plus d'attention, donc plus de disciples.

Étape 3 : Singez les structures religieuses. Votre cercle de disciples s'élargit ; il est temps de vous organiser. Trouvez un cadre qui soit à la fois rassurant et plein de dignité. Les religions organisées ont longtemps exercé une autorité incontestable sur un grand nombre de gens et continuent à le faire, même à notre époque réputée profane.

Créez des rites ; classez vos disciples selon un ordre hiérarchique en fonction de leur degré de sainteté, donnez-leur des noms et des titres aux résonances mystiques ; exigez d'eux des offrandes qui rempliront vos coffres et accroîtront votre pouvoir.

Étape 4 : Ne révélez pas vos sources de revenus. Votre groupe a grandi et vous l'avez structuré un peu comme une Église. Vos coffres commencent à se remplir avec les contributions de vos disciples. Pourtant, vous ne devez jamais paraître avide d'argent ni de pouvoir. C'est le moment de cacher vos sources de revenus.

Vos disciples veulent croire que, s'ils vous suivent, il en résultera pour eux toutes sortes de bénéfices. En vous entourant de luxe, vous devenez la preuve vivante de l'efficacité de ce que vous prônez. Ne révélez jamais que vous vous enrichissez sur le dos de vos adeptes, imputez votre fortune grandissante à la véracité de vos principes.

Étape 5 : Désignez l'ennemi. Le groupe est maintenant large et prospère, c'est un aimant qui attire de plus en plus de limaille. Attention à l'inertie ; l'ennui désolidarisait le groupe. Pour maintenir sa cohésion, suivez l'exemple de toutes les sectes et religions avant vous : créez la dynamique du « nous contre eux ».

Tout d'abord, assurez-vous que vos adeptes se croient membres d'un club exclusif, uni par des objectifs communs. Renforcez ce lien en désignant un méchant qui veut votre ruine, une armée d'infidèles tapie dans l'ombre.

LOI 28

FAITES PREUVE D'AUDACE

PRINCIPE

Si vous n'êtes pas sûr de l'issue d'une action, ne vous y lancez pas. Vos doutes et vos hésitations entraveraient son exécution. La timidité est dangereuse : mieux vaut faire preuve d'audace. Les erreurs commises par audace sont facilement rectifiées grâce à plus d'audace encore. Tout le monde admire l'audacieux ; personne n'honore le timoré.

LES CLEFS DU POUVOIR

La plupart des gens sont timorés. Ils souhaitent éviter les tensions et les conflits et veulent être aimés de tous. S'ils sont capables de concevoir une action audacieuse, ils la réalisent rarement, terrifiés qu'ils sont par ses conséquences possibles, par le qu'en dira t'on, par l'hostilité qui risquerait de se déchaîner contre eux.

On peut invoquer des préoccupations altruistes, le désir de ne pas blesser ou offenser les autres ; en fait, c'est le contraire : la timidité est un signe de narcissisme, un souci de l'image que les autres perçoivent de nous. L'audace, à l'inverse, est un mouvement d'extraversion. Elle met les gens à l'aise parce qu'elle est moins centrée sur elle-même et moins réprimée.

Elle n'induit jamais la maladresse ou l'embarras. C'est pourquoi on admire les audacieux, on aime les côtoyer ; leur assurance est contagieuse et nous tire hors de notre morosité intérieure et de nos réflexions.

Peu de gens naissent audacieux. Même Napoléon dut le devenir sur le champ de bataille, où c'était une question de vie ou de mort. Dans les cercles mondains, il était gauche et timide. Mais il surmonta ce handicap et pratiqua l'audace dans chaque domaine de sa vie parce qu'il avait compris son immense pouvoir : l'audace, littéralement, grandit un homme, même petit de taille comme lui.

Développez votre audace, cela vous sera souvent utile. Le meilleur terrain d'exercice est le monde délicat de la négociation, en particulier lorsqu'on vous demande d'estimer votre propre valeur. Bien souvent, on se dénigre

COMMENT VAINCRE EN AMOUR

Mais celles qui vous touchent, je l'ai remarqué, vous rendent timide : cette qualité pourrait séduire une bourgeoise ; il faut attaquer le cœur d'une femme du monde avec d'autres armes [...]
Je vous le dis de la part des femmes ; il y en a guères parmi nous qui n'aiment mieux être un peu brusquées que trop ménagées. Les hommes manquent plus de cœur par leur maladresse que la vertu n'en sauve.
Plus un amant nous montre de timidité, plus il intéresse notre fierté à lui en inspirer : plus il a d'égards pour notre résistance, plus nous exigeons de respect. On vous droit volontiers : Eh ! Par pitié pour nous, ne nous supposez pas tant de vertu !
Vous allez nous mettre dans la nécessité de ne pas en manquer [...]
Nous ne cherchons qu'à nous dissimuler que nous avons consenti de nous laisser aimer ; mettez une femme en situation de se dire qu'elle n'a cédé qu'à une espèce de violence,

*ou de surprise ;
persuadez-la que vous
ne la mésestimerez
point et je vous réponds
de son cœur [...] Un
peu plus de hardiesse de
votre part vous mettroit
à votre aise tous les
deux. Souvenez-vous
de ce que vous disoit
dernièrement Monsieur
de la Rochefoucauld :
« Un honnête homme
peut être amoureux
comme un fou, mais
jamais il ne doit,
ni ne peut l'être
comme un sot. »*

NINON DE LENCLOS,
1620-1705, LETTRES
AU MARQUIS DE
SÉVIGNÉ

en exigeant trop peu. Lorsque Christophe Colomb proposa à la cour d'Espagne de financer son voyage vers les Indes, il fit aussi la demande incroyablement hardie d'être nommé « grand amiral de le mer Océane ». La cour accepta. Il reçut ce qu'il avait demandé : être traité avec respect. Henry Kissinger savait lui aussi qu'à la table de négociation il vaut mieux imposer d'emblée des conditions hardies que des demi-mesures. Placez donc votre barre assez haut, puis, montez-la d'un cran encore.

Les gens ont un sixième sens pour percevoir les faiblesses d'autrui. Si, au cours d'une première rencontre, vous vous montrez prêt à tous les compromis, soumis et docile, vous réveillerez le lion qui sommeille même en ceux qui ne sont pas foncièrement des prédateurs. Tout dépend de la perception que les autres ont de vous : dès lors que l'on vous sent aisément acculé à la défensive, souple et enclin à la négociation, vous serez traité impitoyablement.

Plus on est audacieux, plus on paraît grand et puissant. Si l'on attaque comme le serpent, de façon soudaine, furtive et rapide, on inspire la terreur. En posant un acte audacieux, on crée un précédent : désormais, quand ils auront affaire à vous, les gens seront sur la défensive, ils redouteront votre prochaine attaque.

Image : Le lion et le lièvre. Le lion ne laisse rien au hasard : ses mouvements sont fulgurants, ses mâchoires impitoyables. Le timide lièvre tente à tout prix d'échapper au danger, mais, dans sa hâte de fuir et de battre en retraite, il tombe dans les pièges et se jette droit dans la gueule de son prédateur.

Autorité : Je juge certes ceci : qu'il est meilleur d'être impétueux que circonspect, car la fortune est femme, et il est nécessaire, à qui veut la soumettre, de la battre et la rudoyer. Et l'on voit qu'elle se laisse plutôt vaincre par ceux-là que par ceux qui procèdent avec froideur. Et c'est pourquoi toujours, en tant que femme, elle est amie des jeunes, parce qu'ils sont moins circonspects, plus hardis et avec plus d'audace la commandent. (Nicolas Machiavel, 1469-1527)

LOI 29

SUIVEZ UN PLAN PRÉCIS JUSQU'AU BUT FINAL

PRINCIPE

Tout est dans le dénouement. Prévoyez toutes les étapes qui y mènent en tenant compte de leurs éventuelles conséquences, des obstacles qui risquent de surgir et des revers de fortune qui pourraient anéantir vos efforts. En planifiant votre action jusqu'au bout, vous ne serez pas pris au dépourvu et vous saurez quand vous arrêter. Guidez la chance avec doigté et mettez-la de votre côté en faisant preuve d'une vision à long terme.

LES CLEFS DU POUVOIR

Dans la mythologie grecque, les dieux sont censés connaître l'avenir dans ses moindres détails. Les hommes, eux, victimes du destin, piégés dans le présent et dans leurs émotions, ne perçoivent que les dangers immédiats. Les héros, comme Ulysse, sont capables de porter leurs regards au-delà du présent et de planifier plusieurs étapes à l'avance ; ils semblent défier le destin, et presque égaler les dieux par leur capacité à déterminer l'avenir. Cette symbolique est encore valable aujourd'hui : ceux qui réfléchissent à long terme et mènent patiemment leurs projets à bien semblent dotés d'un pouvoir divin.

La plupart des gens sont trop prisonniers de l'instant présent pour prévoir l'avenir ; le pouvoir appartient à ceux qui ont la capacité d'ignorer les dangers et de différer le plaisir. L'homme ordinaire a naturellement tendance à réagir sur l'instant ; l'homme de pouvoir, en revanche, s'est entraîné à prendre du recul, à imaginer ce qui se profile de plus grand au-delà de sa vision immédiate.

En 415 av. J.-C., les Grecs attaquèrent la Sicile, croyant que l'expédition leur apporterait richesses et pouvoir et mettrait un terme glorieux à la guerre du Péloponnèse, qui durait depuis seize ans. Ils ne tinrent pas compte des dangers d'une invasion si loin de leurs bases ; ils n'avaient prévu ni que les Siciliens, pour défendre leur sol, combattraient avec l'énergie du désespoir, ni que tous les ennemis des Athéniens s'allieraient, ni que la guerre s'étendrait à plusieurs fronts, épuisant leurs forces. L'expédition sicilienne fut un désastre

LES GRENOUILLES

Les Grenouilles virent dans le fort de l'été leurs marais à sec. « Où nous retirerons-nous ? s'écrièrent-elles alors. — Dans ce puits que vous voyez tout proche de vous, dit une des plus jeunes. — L'eau l'emplit jusqu'à deux doigts du bord ; ainsi, il nous sera très-aisé d'y entrer. — Fort bien, répliqua une des plus vieilles ; mais quand l'eau viendra à baisser, et que nous nous trouverons au fond de ce puits, à vingt pieds au moins de son ouverture, en sortirions-nous aussi aisément que nous y serons entrées ? »
ÉSOPE, VI^e SIÈCLE AV.
J.-C., FABLES, TRADUIT
PAR ÉMILE CHAMBRY

*Qui demande l'avenir
aux diseurs de bonne
aventure fait abstraction
sans le vouloir des
intuitions mille fois
plus exactes que tout
ce que les charlatans
ont à raconter.*

WALTER BENJAMIN
(1892-1940)

total qui entraîna la destruction d'une des plus grandes civilisations de tous les temps. Les Athéniens s'étaient lancés vers ce désastre avec le cœur et non avec l'esprit. Ils n'avaient prévu que de se couvrir de gloire, non d'affronter les dangers qui allaient surgir.

« Le présent, écrivit le cardinal de Retz, touche toujours, sans comparaison, davantage les âmes faibles que l'avenir même le plus proche. » Si l'on était plus attentif aux dangers éloignés dès qu'ils se dessinent, combien d'erreurs seraient évitées ! Combien de projets abandonnerait-on instantanément si l'on réalisait que l'on est en train d'esquiver une embûche mineure pour aller de Charybde en Scylla ! Une grande part du pouvoir réside non pas dans ce que l'on fait mais dans ce que l'on ne fait pas : les actes irréfléchis et stupides à éviter pour ne pas se jeter dans la gueule du loup. Établissez à l'avance un plan d'action détaillé ; posez-vous les bonnes questions pour sortir du flou. Quels seront les dommages collatéraux ? Vais-je me faire de nouveaux ennemis ? Quelqu'un ramassera-t-il les marrons que j'ai sortis du feu ? Les dénouements malheureux sont plus courants que les triomphes : ne vous laissez pas obnubiler par l'issue glorieuse que vous imaginez.

Si vous projetez plusieurs étapes à l'avance et que vous respectez un plan précis de toutes vos actions jusqu'à la fin, vous êtes moins soumis à vos émotions et à la tentation d'improviser. Votre clarté de vue vous évite l'anxiété et le flou, les principaux obstacles au succès.

Image : Les dieux de l'Olympe. Observant les actions humaines du haut de leur nuage, ils voient par quoi se concluront les grands rêves qui mènent au désastre et à la tragédie. Ils rient de notre incapacité à dépasser l'instant présent et se moquent de nos erreurs.

Autorité : De combien il est plus aisé de n'y entrer pas que d'en sortir ! Or il fault procéder au rebours du roseau, qui produit une longue tige et droicte, de la première venue ; mais aprez, comme s'il s'estoit alanguy et mis hors d'haleine, il vient à faire des nœuds fréquents et esprez, comme des payses qui monstrent qu'il n'a plus cette première vigueur et constance : il fault plustost commencer bellement et froidement, et garder son haleine et ses vigoureux eslans au fort et perfection de la besongne. Nous guidons les affaires, en leurs commencements, et les tenons à nostre mercy ; mais par aprez, quand ils sont esbranlez, ce sont eulx qui nous guident et emportent, et avons à les suyvre. (Montaigne, 1533-1592)

LOI 30

N'AYEZ JAMAIS L'AIR DE FORCER

PRINCIPE

Vos actes doivent paraître naturels et exécutés avec aisance. Cachez la sueur et le sang qu'ils vous ont coûté, et taisez les trouvailles géniales qui vous ont simplifié la tâche. Donnez l'impression d'agir toujours en souplesse, comme si vous pouviez faire beaucoup plus. Si vous avez l'air de ployer sous le faix, les gens se poseront des questions. Quant à vos trucs et astuces, gardez-les pour vous : on pourrait les utiliser à votre désavantage.

LES CLEFS DU POUVOIR

Les premières notions qu'eut l'humanité de ce qu'est le pouvoir lui sont venues de rencontres élémentaires avec la nature : un éclair dans le ciel, une brusque inondation, la vitesse et la férocité d'un animal sauvage. Ces forces-là agissent sans réflexion ni plan : elles nous remplissent d'une terreur sacrée par leur soudaineté, leur grâce et leur pouvoir de vie et de mort. C'est cette sorte de pouvoir que l'homme a toujours voulu imiter. Par la science et la technologie, l'homme moderne a recréé le pouvoir sublime et fulgurant de la nature, mais quelque chose lui manque : nos bruyantes machines font entendre leurs efforts. Même les plus habiles créations de la technologie n'ont pas tari notre admiration pour ce qui se fait aisément. Le pouvoir qu'ont les enfants de nous plier à leurs caprices vient du charme dont sont dotées à nos yeux les créatures moins réfléchies et plus gracieuses que nous. Nous ne pouvons retourner à cet état nous-mêmes, mais l'illusion de cette aisance nous inspire encore la terreur sacrée que la nature a toujours suscitée chez l'être humain.

L'un des premiers écrivains européens à exposer ce principe vient d'un milieu on ne peut moins naturel, la cour de la Renaissance. Dans le *Livre du courtisan*, publié en 1528, Baldassare Castiglione décrit les manières hautement sophistiquées et codifiées du parfait courtisan. Et pourtant, explique Castiglione, le courtisan doit se comporter avec ce qu'il appelle la *sprezzatura*, désinvolture qui fait paraître aisées les tâches les plus difficiles. Il conseille ainsi le courtisan : « [...] éviter

SE MESURER
SELON LES GENS

Il ne faut pas se piquer également d'habileté avec tous, ni employer plus de forces que l'occasion n'en demande. Point de profusion de science ni de puissance. Le bon fauconnier ne jette de manger au gibier que ce qui est nécessaire pour le prendre. Gardez-vous bien de faire ostentation de tout, car vous manquerez bientôt d'admirateurs. Il faut toujours garder quelque chose de nouveau pour paraître le lendemain. Chaque jour, chaque échantillon ; c'est le moyen d'entretenir toujours son crédit, et d'être d'autant plus admiré qu'on ne laisse jamais voir les bornes de sa capacité.

BALTHASAR GRACIÁN,
1601-1658, L'HOMME
DE COUR, TRADUIT
PAR AMELOT DE LA
HOUSSAIE

On met parfois des
heures à écrire un
vers. Mais s'il a trop
travaillé, C'est que le
poète a travaillé
pour rien.

WILLIAM BUTLER
YEATS (1865-1939),
LA MALÉDICTION
D'ADAM

dans toutes les actions, comme un dangereux écueil, l'affectation, mais usant au contraire d'un certain dédain qui cache l'artifice, et qui fait paroître qu'on fait les choses, sans presque y penser. C'est delà, je pense, que naît la bonne grâce parce que chacun se persuade que les actions importantes sont accompagnées de grandes difficultés : delà vient que, si on y remarque de la facilité à les faire, on en conçoit de l'admiration [...] » Tous, nous admirons les prouesses extraordinaires, mais si elles sont accomplies avec naturel et grâce notre admiration n'en est que plus éperdue.

L'idée de la *sprezzatura* s'applique à toutes les formes de pouvoir car celui-ci est essentiellement du domaine de l'apparence et de l'illusion. Chaque apparition publique est une sorte d'œuvre d'art : elle doit attirer l'œil, créer du suspense et même procurer du plaisir. Si vous révélez tout le travail qu'elle a exigé, vous devenez un simple mortel parmi d'autres. Ce qui est compréhensible n'inspire pas la crainte : n'importe qui croit qu'avec un peu de temps et d'argent il aurait pu en faire autant. Évitez la tentation de montrer à quel point vous êtes intelligent : il est beaucoup plus malin de cacher les mécanismes de votre intelligence.

Il y a une autre raison pour cacher vos raccourcis et astuces. Quand vous laissez échapper l'information, vous donnez aux gens des idées qu'ils peuvent utiliser contre vous. Vous perdez les avantages du silence. Nous avons tendance à nous vanter de nos exploits : notre vanité voudrait que nos efforts et notre intelligence soient reconnus et que l'on nous plaigne pour les heures passées à

suer sang et eau. Attention à ce genre de verbiage : son effet est souvent l'opposé de celui que vous attendez. Souvenez-vous : plus vos actions sont entourées de mystère, plus votre pouvoir semblera redoutable. On vous croira seul capable de faire ce que vous faites : le monopole d'un don est source d'un immense pouvoir. Et parce que vous accomplissez vos actions avec grâce et aisance, on finira par penser que vous pourriez même faire mieux si vous vous y mettiez plus sérieusement. Cela suscitera non seulement l'admiration mais aussi une note de crainte. Rien n'entamera jamais vos pouvoirs car personne ne pourra en sonder les limites.

Image : La course de chevaux. De près, on distingue les muscles tendus, les mains qui tirent sur les rênes, le souffle haletant. Mais de loin, vu des tribunes, les chevaux semblent voler. Maintenez les autres à distance pour qu'ils ne voient de vous que l'aisance de vos mouvements.

Autorité : Or, outre que cette qualité que nous appelons négligence si contraire à l'affectation, est la source d'où procède la bonne grâce, elle apporte encore cet avantage que se trouvant dans une action, toute petite qu'elle soit, non seulement, elle découvre à l'instant la capacité de celui qui l'a fait, mais imposant à l'opinion des gens, ils estiment qu'il en sçait beaucoup plus qu'il ne fait paroître. De sorte que, s'il vouloit s'y appliquer avec plus de soin, cette action seroit encore plus parfaite. (Baldassare Castiglione, 1478-1529)

LOI 31

OFFREZ LE CHOIX : CHARYBDE OU SCYLLA ?

PRINCIPE

Les meilleures supercheries sont celles qui semblent laisser le choix à la victime : elle a l'impression qu'elle maîtrise la situation alors qu'elle est une marionnette entre vos mains. Proposez des alternatives qui joueront en votre faveur quelle que soit l'issue. Forcez les gens à faire le choix entre deux maux servant tous les deux vos desseins : ils seront pris de quelque côté qu'ils se tournent.

LES CLEFS DU POUVOIR

Les mots « liberté », « options » et « choix » évoquent un pouvoir au-delà de leur réalité. Car quand on examine les choix que l'on a dans la vie de tous les jours, aux élections et au travail, on les trouve plutôt réduits : c'est A ou B, point barre. Pourtant, tant que persiste la moindre illusion de liberté, on oublie que le domaine où elle s'exerce est minuscule.

C'est pourquoi quelqu'un d'intelligent et de rusé a d'énormes atouts pour mener à bien sa supercherie. Ceux qui ont à choisir entre différentes options ne voient pas qu'ils sont manipulés, voire trompés ; ils ne voient pas qu'on leur accorde un espace de liberté ridicule en échange d'une règle du jeu léonine.

Pensez à inclure cette tactique de contrôle dans toutes vos manipulations.

Faussez les choix. C'était la technique favorite d'Henry Kissinger. En tant que secrétaire d'État du président Richard Nixon, Kissinger se considérait comme mieux informé que son patron ; il était convaincu que, dans la plupart des situations, il était capable de prendre la meilleure décision tout seul. Mais s'il avait tenté d'influencer ainsi la politique américaine, le président se serait vexé, ou peut-être même mis en colère car il manquait notoirement de confiance en lui. Aussi Kissinger proposait-il trois ou quatre solutions pour chaque cas, en présentant celle qu'il préférerait de façon à ce qu'elle apparaisse comme la meilleure. Nixon tombait à tout coup dans

J. P. Morgan, premier du nom, dit un jour à un joaillier de sa connaissance qu'il serait intéressé par l'achat d'une épingle de cravate ornée d'une perle. Quelques semaines plus tard, le joaillier découvrit une perle somptueuse. Il la fit monter en épingle de cravate et l'envoya à Morgan avec une facture de cinq mille dollars. Le lendemain, le colis lui fut retourné. Une note de la main de Morgan l'accompagnait : « J'ai aimé l'épingle de cravate, mais pas le prix. Si vous êtes prêt à accepter le chèque ci-joint de quatre mille dollars ci-joint, veuillez me retourner le paquet sans l'ouvrir. » Furieux, le joaillier refusa le chèque et renvoya le porteur. Il ouvrit la boîte pour récupérer l'épingle de cravate refusée : elle ne s'y trouvait pas. Il y avait à la place un chèque de cinq mille dollars.

CLIFTON FADIMAN (ÉD.), THE LITTLE BROWN BOOK OF ANECDOTES, 1985

*Le chancelier allemand
Bismarck, exaspéré par
les critiques constantes
du docteur Rudolf
Virchow, homme
politique de conviction
libérale, envoya ses
témoins à l'homme de
science pour le défier en
duel. « Puisque c'est
moi qui reçois le défi,
j'ai le choix des armes,
déclara Virchow.
Les voici ! »
Et il brandit deux
grosses saucisses
identiques à tous
égards. « L'une des
deux, poursuivit-il,
est contaminée par
des agents infectieux
mortels ; l'autre est
parfaitement saine.
Que Son Excellence
choisisse celle qu'il
veut manger, et je
mangerai l'autre. »
Un messenger revint
sans tarder, annonçant
que le chancelier
retirait son défi.*

CLIFTON FADIMAN
(ÉD.), THE LITTLE
BROWN BOOK OF
ANECDOTES, 1985

le panneau, sans se douter que Kissinger le menait par le bout du nez.

Forcez le récalcitrant. C'est une bonne technique à utiliser avec les enfants ou les récalcitrants qui font preuve d'esprit de contradiction. Amenez-les là où vous voulez en leur donnant l'ordre inverse.

Modifiez le cadre d'action. Dans les années 1860, John D. Rockefeller voulut prendre le contrôle de toutes les compagnies pétrolières des États-Unis. S'il avait essayé de les racheter, elles auraient compris son objectif et l'auraient combattu. Au lieu de cela, il prit secrètement le contrôle des compagnies de chemin de fer qui transportaient le pétrole. Rockefeller avait modifié le cadre de son action ; les petits producteurs n'avaient d'autre choix que celui qu'il leur laissait.

Réduisez les choix. Augmentez le prix à chaque nouvelle visite de l'acheteur potentiel. C'est une excellente astuce pour négocier avec des indécis chroniques, afin de leur faire comprendre à leurs dépens qu'un tiens vaut mieux que deux tu l'auras.

Poussez le faible dans le précipice. Cette tactique est analogue à celle qui consiste à fausser les choix (voir ci-dessus), mais, avec les faibles, il faut se montrer plus directif. Visez l'émotionnel : utilisez la crainte et même la terreur pour les pousser à l'action. Si vous essayez de les raisonner, ils trouveront toujours un prétexte dilatoire.

Offrez un dilemme. C'est une technique familière des avocats au tribunal : l'avocat conduit les témoins à choisir entre deux explications possibles d'un événement, qui toutes les deux mettent en évidence des failles dans leur version des faits. Les témoins doivent répondre aux questions de l'avocat, et, quoi qu'ils disent, ils se grillent. L'élément clef de cette tactique est la surprise : ne laissez pas à la victime le temps de réfléchir à une esquivé. En louvoyant entre Charybde et Scylla, ils creusent leur tombe.

Image : Les cornes du taureau. Le taureau vous accule entre ses cornes, non pas une seule corne, qui à gauche, vous êtes vous laisserait une échappatoire, mais la paire, qui vous immobilise. Que vous vous tourniez à droite ou à gauche, vous êtes coincé.

Autorité : En effet, les blessures que l'homme se fait spontanément et de propos délibéré sont bien moins douloureuses que les maux qui lui viennent d'une main étrangère. (Nicolas Machiavel, 1469-1527)

LOI 32

TOUCHEZ L'IMAGINATION

PRINCIPE

On fuit la vérité quand elle est laide et déplaisante. Ne rappelez jamais la réalité, sous peine d'avoir à affronter la colère, fille de la déception. La vie est si dure et si angoissante que ceux qui l'enjolivent par de belles histoires sont tels des oasis dans le désert : tout le monde afflue vers eux. C'est un grand pouvoir que de savoir exploiter l'imagination des masses.

LES CLEFS DU POUVOIR

L'imagination ne fonctionne jamais seule. Elle se développe sur un terreau de platitudes et de banalités. C'est le caractère oppressant de la réalité qui permet à l'imagination de prendre racine et de s'épanouir. Pour la Venise du xvie siècle, c'était le déclin et la perte de son prestige. En réaction se développa une fable promettant un retour soudain des gloires passées par le miracle de l'alchimie. Tandis que la réalité ne faisait que s'assombrir, les Vénitiens caressaient le rêve d'un monde dans lequel leur cité recouvrerait d'un coup sa fabuleuse prospérité et son pouvoir, transformant la poussière en or.

Quiconque est capable d'élaborer une histoire à partir d'une réalité angoissante à vivre dispose d'un pouvoir indicible. Si vous cherchez une chimère qui ait une emprise sur les masses, ne perdez pas de vue les vérités banales qui pèsent lourdement sur nous tous. Ne vous laissez pas distraire par les tableaux prestigieux que brossent les gens d'eux-mêmes et de leur vie ; creusez pour découvrir ce qui réellement les ligote. Une fois que vous l'aurez trouvé, vous disposerez de la clef magique qui vous ouvrira toutes les portes.

Bien que les époques et que les personnes changent, examinons quelques-unes des réalités angoissantes de la vie et les opportunités de pouvoir qu'elles fournissent.

***La réalité :** le changement est lent et progressif. Il nécessite des efforts, un peu de chance, quelques sacrifices et beaucoup de patience.*

*Si vous voulez être cru
quand vous mentez, ne
dites jamais de vérités
incroyables*

EMPEREUR TOKUGAWA
IEYASU DU JAPON,
XVII^e SIÈCLE

La chimère : *un coup de baguette magique modifie le destin, instantanément, sans effort ni sacrifice.*

C'est par excellence l'illusion promise par tous les charlatans qui rôdent encore parmi nous, et ce fut la clef du succès de Bragadino. Promettez un changement radical – les pauvres deviennent riches, les malades recouvrent la santé, les malheureux le bonheur – et vous aurez des disciples.

La réalité : *la société possède des codes et des conventions bien établis. Nous comprenons ses limites et nous nous savons prisonniers de son cercle étroit.*

La chimère : *nous pouvons pénétrer dans un monde totalement nouveau avec des codes différents et une promesse d'aventure.*

Au début du XVIII^e siècle, à Londres, on ne parlait que d'un mystérieux étranger, un jeune homme appelé George Psalmanazar. Il était originaire d'un pays quasi légendaire aux yeux des Anglais : l'île de Formose (l'actuelle Taiwan), au large de la côte chinoise. L'université d'Oxford engagea Psalmanazar pour enseigner la langue de son île ; quelques années plus tard, il traduisit la Bible dans cette langue puis écrivit un livre – qui fut immédiatement un best-seller – sur l'histoire et la géographie de Formose. La famille royale l'entretint somptueusement et, partout où il allait, il distrayait ses hôtes avec des récits merveilleux sur son pays et ses coutumes étranges.

Après la mort de Psalmanazar, son testament révéla qu'il était un Français de pure souche, doté d'une exubérante imagination.

Tout ce qu'il avait raconté sur Formose – son alphabet, sa langue, sa littérature, sa culture –, il l'avait inventé, s'appuyant sur l'ignorance des badauds anglais pour échafauder une histoire complexe qui assouvissait leur désir d'exotisme et d'insolite. Le contrôle rigide que la société britannique de l'époque exerçait sur la vie fantasmatique lui avait fourni l'occasion idéale d'exploiter la frustration qui en résultait.

***La réalité :** la mort ; les morts ne reviennent pas de l'au-delà, le passé est irréversible.*

***La chimère :** un soudain retournement de ce fait intolérable.*

Vermeer est depuis longtemps reconnu comme un artiste majeur, mais ses peintures sont excessivement rares et quasiment introuvables. Pourtant, dans les années 1930, des Vermeer commencèrent à apparaître sur le marché de l'art. Les experts pressentis pour les examiner les authentifièrent. Ces nouveaux Vermeer représentaient le couronnement d'une carrière de collectionneur. C'était comme la résurrection de Lazare : étrangement, Vermeer était revenu à la vie. On avait remonté le temps.

Bien plus tard, on apprit que ces tableaux étaient en fait l'œuvre d'un faussaire hollandais, Han van Meegeren. Il avait choisi d'imiter Vermeer parce qu'il avait compris ce qui nourrit l'imaginaire des foules : les peintures semblaient authentiques précisément parce que le public, comme les experts, voulaient désespérément les croire vraies.

Souvenez-vous : la clef du fantasme est la distance. Ce qui est loin est attrayant, prometteur, simple et sans problème. Ce que vous offrez doit rester insaisissable. Ne le laissez jamais devenir familier ; le mirage, par définition, est inaccessible, il s'évanouit dès qu'on s'en approche. Ne décrivez jamais trop explicitement la chimère que vous proposez, restez vague. Vous êtes marchand de rêve ; laissez votre victime s'en approcher assez près pour être tentée, mais maintenez-la assez loin pour qu'elle continue à rêver.

Image : La lune.
Inaccessible, éternellement changeante,
elle disparaît puis réapparaît. On la contemple de loin,
on l'imagine, on s'interroge,
on se languit ; elle suscite
constamment le rêve sans
jamais être saisissable.
N'offrez pas ce qui est
évident. Promettez
la lune.

Autorité : Un mensonge est un miroir aux alouettes, une mystification qui peut se transformer en rêve, se travestir de mysticisme. La réalité est froide, sans fantaisie ni charme. Un mensonge a bien plus de saveur. Le plus détestable personnage au monde est celui qui dit toujours la vérité, qui n'invente jamais rien... Je trouve bien plus intéressant et rémunérateur de raconter des histoires que de dire la vérité. (Joseph « Yellow Kid » Weil, 1875-1976)

LOI 33

TROUVEZ LE TALON D'ACHILLE

PRINCIPE

Tout le monde a un point faible, une fissure dans le rempart de sa personnalité : un sentiment d'insécurité, une émotion incontrôlable, un besoin criant, voire un péché mignon. Quelle que soit cette faiblesse, c'est un talon d'Achille sur lequel vous pourrez agir à votre avantage lorsque vous l'aurez découvert.

Un lion traquait un chamois dans une vallée. Sa proie n'avait aucune chance et le lion se léchait déjà les babines à la perspective d'un bon repas. Sa victime était faite : une gorge profonde leur barrait la route à tous les deux, chasseur et chassé. Mais l'agile chamois, réunissant ses dernières forces, bondit comme une flèche par-dessus l'abîme et reprit son équilibre au-dessus de la falaise rocheuse, de l'autre côté. Le lion s'arrêta juste à temps. À ce moment survint un de ses amis, le renard. « Comment ? s'exclama celui-ci. Toi si fort et si agile, tu te laisserais battre par un chétif chamois ? Si vraiment tu le veux, tu peux faire merveille. L'abîme est profond mais, si ta décision est ferme, je suis certain que tu le franchiras. Tu sais que tu peux compter sur mon amitié désintéressée. Je ne mettrais pas ta vie en danger si je ne connaissais pas pertinemment ta force et ton adresse. »

TROUVEZ LE TALON D'ACHILLE : UN PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE

Nous avons tous des défenses psychologiques. Nous vivons revêtus d'une armure qui nous défend contre le stress des changements et les intrusions de nos amis et ennemis. Nous aimerions tant être libres d'agir à notre guise ! À nous heurter sans cesse au carcan de nos défenses, nous gaspillons beaucoup d'énergie. Cependant, une vérité majeure à comprendre est que chacun a une faiblesse, un défaut de la cuirasse. Certains les affichent, d'autres les dissimulent. Ces derniers sont souvent les plus efficacement touchés lorsqu'ils sont percés à jour.

En planifiant votre attaque, gardez à l'esprit les principes suivants :

Soyez attentif aux comportements et signaux inconscients. « Celui qui a des oreilles pour entendre, écrit Sigmund Freud, et des yeux pour voir constate que les mortels ne peuvent cacher aucun secret. Celui dont les lèvres se taisent bavarde avec le bout des doigts ; il se trahit par tous les pores. » C'est là un principe majeur : les faiblesses se trahissent par des comportements apparemment anodins et des non-dits.

La clef ne réside pas seulement dans ce que vous cherchez mais aussi où et comment vous le cherchez. Une conversation banale est une mine d'indices, aussi entraînez-vous à écouter.

Si vous suspectez un point faible précis, tâtez indirectement le terrain. Si vous sentez qu'un homme a besoin d'être aimé, par exemple, flattez-le ; si vos compliments, même

les plus lourds, le ravissent, vous êtes sur le bon chemin. Aiguiser votre sens de l'observation : notez le pourboire qu'il glisse au serveur, ses péchés mignons, les détails de son costume. Devinez ses idoles, ses dadas : peut-être pourrez-vous nourrir ses rêves. Souvenez-vous : puisque nous essayons tous de cacher nos faiblesses, il y a peu à apprendre de nos comportements conscients. Il faut lire entre les lignes.

Retrouvez l'enfant sans défense. La plupart des faiblesses ont leur origine dans l'enfance, avant que le moi ne se soit édifié de protection. L'autre peut avoir été couvé, gâté, ou peut-être a-t-il souffert de carence affective ; avec l'âge, ces fêlures sont refoulées mais ne disparaissent jamais. L'enfance est une clef qui ouvre le coffret des blessures secrètes.

Lorsque vous touchez un point sensible, l'autre réagira souvent comme un enfant : c'est un signe de sa vulnérabilité. Soyez alors attentif à tout comportement d'ordre infantile.

Recherchez les contrastes. Un comportement affiché peut cacher son contraire. Ceux qui bombent le torse sont parfois de grands lâches ; une affectation de prudence peut cacher des penchants libidineux ; le timoré rêve souvent d'aventure ; le timide cherche désespérément l'attention. Au-delà des apparences, les qualités trahissent les faiblesses qu'elles veulent cacher.

Comblez le vide. Les deux principaux indices de carences sont le manque de confiance en soi et la tristesse. Les personnes peu sûres d'elles

*Le sang du lion ne fit
qu'un tour, et il bondit
de toute sa force par-
dessus le vide. Mais
son saut fut trop court
et il plongea la tête
la première, et se tua
sur le coup. Que fit
alors son cher ami ? Il
descendit prudemment
jusqu'au fond de la
gorge et là, en plein air,
constatant que le lion
n'avait plus désormais
besoin de flatteries
ni d'obéissance, lui
présenta ses derniers
hommages et le dévora :
en un mois, il avait
proprement nettoyé
son squelette.*

IVAN KRIOFF,
1768-1844, FABLES

sont avides de signes extérieurs de pouvoir ; quant au malheureux chronique, recherchez les racines de ses humeurs noires. Les uns et les autres sont les moins capables de masquer leurs faiblesses. Leur besoin lancinant de combler leur vide affectif est une grande source de pouvoir qui ne tarit jamais.

Misez sur les pulsions incontrôlables. Il peut s'agir d'une crainte paranoïaque – la terreur irraisonnée – ou d'une pulsion primaire telle que la luxure, la cupidité, la vanité ou la haine. Les personnes aux prises avec ces vices ne peuvent pas se contrôler ; vous pouvez le faire à leur place.

Image : Le défaut de la cuirasse. Votre ennemi a des secrets bien gardés, des pensées qu'il dissimule. Mais ceux-ci se trahissent malgré lui. Une fois que vous aurez trouvé le défaut de sa cuirasse, faites pression et l'homme se pliera à votre volonté.

Autorité : Trouver le faible de chacun. C'est l'art de manier les volontés et de faire venir les hommes à son but. Il y va plus d'adresse que de résolution à savoir par où il faut entrer dans l'esprit de chacun. Il n'y a point de volonté qui n'ait sa passion dominante ; et ces passions sont différentes selon la diversité des esprits. Tous les hommes sont idolâtres, les uns de l'honneur, les autres de l'intérêt, et la plupart de leur plaisir. L'habileté est donc de bien connaître ces idoles, pour entrer dans le faible de ceux qui les adorent : c'est comme tenir la clef de la volonté d'autrui. (Balthasar Gracián, 1601-1658)

LOI 34

SOYEZ ROYAL

PRINCIPE

Le traitement qu'on vous réserve est le reflet de votre attitude : la vulgarité, la banalité n'inspirent nul respect. C'est parce qu'un roi se respecte qu'il inspire le respect aux autres. Montrez-vous royal et confiant dans votre pouvoir, et vous apparaîtrez digne de porter la couronne.

*Les grands imposteurs
se ressemblent tous : au
moment où ils mentent,
ils sont les premiers à
croire à leurs mensonges
et c'est cette conviction
qui entraîne les autres
de façon si miraculeuse
et irrésistible.*

FRIEDRICH
NIETZSCHE
(1844-1900)

LES CLEFS DU POUVOIR

Enfant, nous faisons preuve d'un bel enthousiasme, nous attendons et exigeons tout de la vie. Ce comportement se manifeste encore lors de nos débuts en société, au seuil de notre carrière. Mais en vieillissant, les rebuffades et les échecs de la vie tracent des frontières qui ne font que s'affirmer avec le temps. On en arrive à attendre moins du monde, on accepte ses limites et on finit par se les imposer. On s'incline, on s'abaisse et on s'excuse même pour les choses les plus simples, l'horizon se rétrécit irrémédiablement. La seule solution est volontariste : prendre la direction opposée, minimiser les échecs et ignorer les limites, redevenir exigeant comme un enfant. Pour ce faire, il faut une stratégie particulière : nous l'appellerons la « stratégie de la couronne ».

Elle se fonde sur une simple relation de cause à effet : si l'on se croit promis à un grand destin, cette foi va rayonner, exactement comme une couronne nimbe le roi d'une sorte d'aura. Ce rayonnement sera perçu par l'entourage qui en déduira que l'on a certainement de bonnes raisons de se sentir aussi confiant.

Tout au long de l'histoire, des personnalités de modeste extraction – les Théodora de Byzance, les Christophe Colomb, les Beethoven, les Disraeli – ont utilisé la stratégie de la couronne : ils croyaient si fermement en leur propre grandeur qu'elle s'est réalisée. L'astuce est simple : débordez de confiance en vous. Fût-ce au prix de vous leurrer, agissez comme un roi : on vous traitera probablement comme tel.

La couronne a beau vous mettre à part, c'est à vous d'actualiser cette différence : à vous d'agir différemment, d'incarner ce qui vous distingue. L'un des moyens en est de vous comporter avec dignité quelles que soient les circonstances.

Majesté ne veut pas dire arrogance. L'arrogance semble être l'apanage du roi, mais elle trahit la faiblesse. C'est tout le contraire d'un comportement royal.

Dans des circonstances difficiles, la dignité est sans conteste une vertu, et d'une grande puissance.

Enfin, pour corroborer les mécanismes psychologiques nécessaires à un comportement royal, il existe des stratégies. Tout d'abord celle de Christophe Colomb : ayez des exigences audacieuses. Placez la barre très haut et n'en démordez pas. Ensuite, avec beaucoup de dignité, cherchez-vous des appuis tout en haut de l'échelle. Cela vous placera immédiatement sur le même plan que la personne que vous ciblez. C'est la stratégie de David et Goliath : en choisissant un grand adversaire, on se crée une apparence de grandeur.

En troisième lieu, faites des cadeaux à vos supérieurs. C'est la stratégie de ceux qui ont un mécène ; en faisant un présent à votre mécène, le message est clair : vous vous placez sur un plan d'égalité avec lui.

Souvenez-vous : c'est à vous de fixer votre prix. Demandez peu et vous n'aurez rien de plus. Demandez énormément et l'autre saura que vous valez autant qu'un roi. Même ceux qui vous éconduisent vous respecteront pour votre assurance, et ce respect, au final, portera

NE SE PERDRE
JAMAIS LE RESPECT
À SOI-MÊME

Il faut être tel que l'on n'ait pas de quoi rougir devant soi-même. Il ne faut point d'autre règle de ses actions que sa propre conscience. L'homme de bien est plus redevable à sa propre sévérité qu'à tous les préceptes. Il s'abstient de faire ce qui est indécent, par la crainte qu'il a de blesser sa propre modestie, plutôt que pour la rigueur de l'autorité des supérieurs. Quand on se craint soi-même, l'on n'a que faire du pédagogue imaginaire de Sénèque.

BALTHASAR
GRACIÁN
(1601-1658)

ses fruits d'une manière que vous ne pouvez imaginer.

Image : La couronne. Placez-la sur votre tête et vous serez métamorphosé : serein, empreint d'une royale assurance. Ne manifestez jamais de doute, ne perdez jamais votre dignité, cela serait inconvenant : la couronne n'est destinée qu'à des personnes de grande valeur. N'attendez pas de recevoir cette couronne des mains d'un autre ; les empereurs se couronnent eux-mêmes.

Autorité : Conserver la majesté propre à son état. Que toutes tes actions soient, sinon d'un roi, du moins dignes d'un roi, à proportion de ton état : c'est-à-dire procède royalement, autant que ta fortune te le peut permettre. De la grandeur à tes actions, de l'élévation à tes pensées. Afin que, si tu n'es pas roi en effet, tu le sois en mérite ; car la vraie royauté consiste en la vertu. (Balthasar Gracián, 1601-1658)

LOI 35

MAÎTRISEZ LE TEMPS

PRINCIPE

Ne vous pressez jamais : la précipitation trahit un manque de sang-froid. Soyez patient : chaque chose vient à son heure. Attendez le bon moment : flairez l'air du temps, les tendances qui vous porteront au pouvoir. Restez en garde tant que l'heure n'est pas venue et portez l'estocade à point nommé.

*Le sultan de Perse
condamna deux
hommes à mort. L'un
d'eux, connaissant
l'affection du sultan
pour son étalon, promit
d'apprendre au cheval à
voler en moins d'un an
si on lui laissait la vie
sauve. Le sultan, qui
se voyait déjà monter
le seul cheval volant du
monde, accepta. L'autre
prisonnier tombait des
nues : « Tu sais bien
que les chevaux ne
volent pas. Où as-tu
déniché une idée aussi
stupide ? Tu ne fais
que reculer l'inévitable.
— C'est faux, rétorqua
l'autre. En fait, je
me suis laissé quatre
issues : d'abord, le
sultan peut mourir
dans l'année. Ensuite,
moi aussi je pourrais
fort bien mourir, et en
troisième lieu, le cheval,
peut-être. La quatrième
possibilité est que
j'apprenne vraiment au
cheval à voler.*

R. G. H. STU, THE
CRAFT OF POWER,
1979

LES CLEFS DU POUVOIR

Le temps est un concept que l'homme a créé pour rendre supportable l'infini de l'éternité et de l'univers. Comme il a construit le concept de temps, il est aussi capable de le modeler jusqu'à un certain point, de le triquer. Le temps d'un enfant est long et lent, il embrasse un large horizon ; le temps d'un adulte s'écoule avec une rapidité effrayante. Le temps dépend en effet de notre perception, qui, nous le savons, peut être délibérément modifiée. C'est la première chose à comprendre pour maîtriser le temps.

Il existe trois sortes de temps, chacune avec ses difficultés qui se résolvent par le talent et la pratique. Tout d'abord, il y a *l'affût* : cette période peut durer des années et doit se gérer avec patience et doigté. La gestion de l'affût est essentiellement défensive : c'est l'art de ne pas réagir impulsivement, d'attendre la bonne occasion. Puis il y a *la traque* : c'est la courte période où nous pouvons passer à l'offensive, bouleversant le temps de nos adversaires. Et enfin, il y a *l'hallali*, quand un projet doit être exécuté avec force d'impact et rapidité. On a attendu, trouvé le bon moment, il ne faut plus hésiter.

L'affût. Quand on force l'allure par impatience ou crainte, on déclenche une série de problèmes qu'il faudra résoudre et on finira par perdre plus de temps que si on ne s'était pas pressé. Parfois, ne pas agir face au danger est la meilleure solution : attendre, ralentir délibérément. Avec le temps se présenteront

finalement des opportunités que l'on n'aurait pas envisagées.

On ne ralentit pas délibérément le temps pour vivre plus longtemps ou jouir davantage de l'instant présent, mais pour mieux jouer le jeu du pouvoir. *Primo*, lorsque l'esprit n'est pas encombré par des urgences incessantes, on voit beaucoup plus loin dans l'avenir. *Secundo*, on ne se jette pas sur les appâts lancés par l'ennemi. *Tertio*, il est beaucoup plus facile d'être souple. Des opportunités surgiront inévitablement que l'on n'attendait pas et qu'on aurait manquées dans sa hâte. *Quarto*, il ne faut pas sauter d'un projet à un autre sans avoir achevé le premier. Asseoir son pouvoir peut prendre des années ; assurez-vous que les fondations en sont solides. Gardez-vous d'être une étoile filante : le succès lentement et sûrement construit est le seul durable.

*L'espace, nous pouvons
 toujours le regagner.
 Le temps perdu, jamais.*

NAPOLÉON BONAPARTE
(1769-1821)

La traque. L'astuce est d'obliger l'adversaire à se presser, à abandonner son propre rythme – bref, de perturber sa perception du temps. En restant patient, vous vous offrez des opportunités, et le jeu est déjà à moitié gagné.

Faire attendre l'adversaire est un puissant moyen de maîtriser le temps, aussi longtemps qu'ils ne se doutent pas de ce que vous manigancez. Tandis que vous tenez l'horloge, ils se figent, et vous pouvez passer à l'attaque quand vous voulez. Le contraire est tout aussi efficace : obliger vos adversaires à se dépêcher. Commencez vos tractations lentement puis mettez brusquement la pression, leur donnant l'impression que les événements se précipitent. La hâte fait faire des erreurs fatales.

*Un pêcheur jeta dans une
rivière sa ligne armée d'une
mouche artificielle ; une
jeune truite de très bon
appétit, alloit avaler l'appât
avec avidité ; mais elle fut
arrêtée très à propos par sa
mère. « Mon enfant, dit-
elle, tout émue, je tremble
pour vous. De grâce, ne
vous précipitez jamais,
quand il peut y avoir du
danger. Que savez-vous,
si cette belle apparence que
vous voyez, est réellement
une mouche ? C'est peut-
être un piège. Croyez-moi
ma fille, je suis vieille :
je connois les hommes,
et je sais de quoi ils sont
capables : ils se tendent des
pièges les uns aux autres :
faut-il s'étonner, s'ils en
tendent aux poissons ? »
À peine avoit-elle fini de
parler, qu'un goujon saisit
goulument la mouche
prétendue, et vérifia par
son exemple la prudence de
l'avis de la mère truite.
Il ne faut pas aisément
se laisser prendre aux
apparences : les plus
belles sont quelquefois
trompeuses.*

JOHN PERRIN, FABLES
AMUSANTES, 1812

L'hallali. Vous pouvez jouer le jeu avec le plus grand talent – attendre patiemment le bon moment pour agir, mettre vos adversaires hors de combat en les bousculant –, mais cela ne signifie rien à moins que vous ne sachiez conclure. Ne soyez pas comme ces faux parangons de patience qui ont tout simplement peur de mener leur action jusqu'à son terme : la patience n'a aucune valeur à moins d'être alliée à une volonté de faire tomber impitoyablement votre adversaire au bon moment. Vous pouvez attendre aussi longtemps que nécessaire pour parvenir à la conclusion, mais lorsque vous y êtes, ne tardez plus. Utilisez la vitesse pour paralyser votre adversaire.

Image : Le faucon. Patiemment, il tournoie en silence dans le ciel, haut, très haut, scrutant tout le territoire de son regard perçant. Ceux qu'il survole ne sont pas conscients d'être vus. Puis soudain, le moment venu, le rapace s'abat ; avant que sa proie ait compris ce qui lui arrivait, les serres de l'oiseau, telles un étau, l'emportent loin dans le ciel.

Autorité : Il y a dans les affaires humaines une marée montante ; qu'on la saisisse au passage, elle mène à la fortune ; qu'on la manque, tout le voyage de la vie s'épuise dans les bas-fonds et les détresses. (William Shakespeare, 1564-1616, *Jules César*)

LOI 36

MÉPRISEZ LES CONTRARIÉTÉS

PRINCIPE

En vous laissant obséder par un problème insignifiant, vous lui donnez de l'importance. Prêter attention à un ennemi le renforce. À vouloir réparer une erreur minuscule on risque de l'aggraver. Si ce que vous désirez est hors de votre portée, traitez-le par le mépris. Moins vous vous montrerez intéressé, plus vous paraîtrez supérieur.

*Les analyses
économiques de
G. K. Chesterton
furent ridiculisées par
George Bernard Shaw.
Les amis de Chesterton
s'attendaient à ce qu'il
réponde. L'historien
Hilaire Belloc lui
reprocha de n'en
rien faire. « Mon
cher Belloc, rétorqua
Chesterton, je lui ai bel
et bien répondu. Avec
un homme aussi malin
que Shaw, le silence
est la seule réponse
insupportable. »*

CLIFTON FADIMAN
(ÉD.), THE LITTLE
BROWN BOOK OF
ANECDOTES, 1985

LES CLEFS DU POUVOIR

Le désir a des effets paradoxaux : plus vous désirez une chose, plus vous la poursuivez, et plus elle vous échappe. Plus vous témoignez d'intérêt pour tel objet de désir, plus il s'éloigne de vous. C'est que votre intérêt est trop fort ; cela gêne, effraie parfois. Un désir incontrôlable vous rend faible, indigne, pathétique.

Il vous faut tourner le dos à ce que vous désirez, vous montrer méprisant et dédaigneux. Une telle attitude rendra folle votre cible. Elle répondra par son propre désir : parvenir au moins à vous affecter, vire à vous posséder ou même à vous blesser. Si elle cherche à vous posséder, vous avez remporté la première étape. Si elle cherche à vous blesser, vous l'avez déstabilisée et fait entrer dans votre jeu de la séduction (voir les Lois 8 et 39 sur la tactique de l'appât).

Le mépris est l'apanage du roi. Là où ses yeux se posent, ce qu'il décide de regarder est la réalité ; le reste, dont il se détourne, n'existe pas. C'était l'arme favorite de Louis XIV : s'il ne vous aimait pas, il se comportait comme si vous n'étiez pas là, conservant sa supériorité en supprimant toute relation. C'est le pouvoir que vous avez en jouant la carte du mépris, en montrant régulièrement à ceux de votre entourage que vous pouvez vous passer d'eux.

Si le choix du mépris renforce votre pouvoir, il en découle que l'approche inverse – l'intérêt et l'engagement – vous affaiblit. En accordant une attention démesurée à un ennemi insignifiant, vous vous rendez insignifiant, et plus vous mettez du temps à

dominer un tel ennemi, plus celui-ci gagnera en importance.

Second danger : si vous parvenez à vaincre un ennemi faible, ou même si vous n'arrivez qu'à le blesser, vous attirez la sympathie sur lui.

Il est tentant d'essayer de réparer ses erreurs, mais plus on s'y acharne, plus on les aggrave. Il est souvent plus diplomate de faire comme si de rien n'était.

Au lieu de se polariser sur un problème au risque de le diffuser et de le monter en épingle, au lieu de trahir l'angoisse qu'il suscite, il est souvent sage de jouer l'aristocrate méprisant, d'ignorer son existence. Il y a divers moyens de mettre en œuvre cette stratégie.

Il y a d'abord l'approche « les raisins sont trop verts ». Si l'objet de vos désirs est hors de votre portée, la pire chose est de clamer votre déception et de vous plaindre. Faites plutôt comme s'il ne vous avait jamais intéressé.

Ensuite, lorsque vous subissez l'attaque d'un adversaire qui vous est inférieur, désamorcez l'attention qu'elle pourrait susciter en faisant clairement comprendre que vous ne l'avez même pas remarquée. Regardez ailleurs, ou répondez gentiment pour montrer à quel point cela vous importe peu. De même, lorsque vous avez vous-même commis une bourde, la meilleure façon de vous en tirer est de minimiser votre erreur en la traitant avec légèreté.

Souvenez-vous : les réponses les plus efficaces aux chicaneries sans importance sont le mépris et le dédain. Ne laissez jamais transparaître de la contrariété, cela ne fait que reconnaître l'offense. Le mépris est un plat qui se mange froid, et sans affectation, bien sûr.

En conséquence, il est sage de leur faire sentir à tous, homme ou femme, qu'on peut très bien se passer d'eux ; cela fortifie l'amitié : il est même utile de laisser s'introduire parfois, dans notre attitude à l'égard de la plupart d'entre eux, une parcelle de dédain ; ils n'en attacheront que plus de prix à notre amitié. Chi non stima vien stimato (Qui n'estime pas est estimé), comme le dit finement un proverbe italien. Mais, si quelqu'un a réellement une grande valeur à nos yeux, il faut le lui dissimuler comme si c'était un crime. Ce n'est pas précisément réjouissant, mais en revanche, c'est vrai. C'est à peine si les chiens supportent le trop de bienveillance, bien moins encore les hommes.

ARTHUR
SCHOPENHAUER
(1788-1860)

Image :
L'égratignure.

Elle est minuscule, mais elle vous irrite. Vous essayez toutes sortes de traitements, vous vous plaignez, vous vous grattez, vous arrachez la croûte. Avec les médecins, la plaie se creuse, suppure, refuse de guérir. Si seulement vous n'y aviez pas touché, laissant le temps refermer la cicatrice...

Autorité : Savoir jouer de mépris. Le mépris est aussi la plus politique vengeance... Bien des gens n'eussent jamais été connus, si d'excellents adversaires n'eussent pas fait état d'eux. Il n'y a point de plus haute vengeance que l'oubli ; car c'est ensevelir ces gens-là dans la poussière de leur néant. (Balthasar Gracián, 1601-1658)

LOI 37

JOUEZ SUR LE VISUEL

PRINCIPE

Le recours à des images frappantes et à des gestes symboliquement forts crée une aura de pouvoir : tout le monde y est sensible. Mettez-vous en scène, choisissez des symboles visuels impressionnants qui grandissent votre présence. Ébloui par l'apparence, nul ne prêterait attention à ce que vous faites réellement.

*On choisit pour corps
le soleil, qui, dans
les règles de cet art,
est le plus noble de
tous, et qui, par la
qualité d'unique, par
l'éclat qui l'environne,
par la lumière qu'il
communique aux autres
astres qui lui composent
comme une espèce de
cour, par le partage
égal et juste qu'il fait
de cette même lumière
à tous les divers climats
du monde, par le bien
qu'il fait en tous lieux,
produisant sans cesse
de tous côtés la vie, la
joie et l'action, par son
mouvement relâché,
où il paraît néanmoins
toujours tranquille, par
cette course constante
et invariable, dont
il ne s'écarte et ne se
détourne jamais, est
assurément la plus vive
et la plus belle image
d'un grand monarque.*

LOUIS XIV
(1638-1715),
MÉMOIRES

LES CLEFS DU POUVOIR

Il est risqué de se servir de mots pour plaider sa cause : ce sont de dangereux outils, qui font rarement mouche. Les mots que l'on nous adresse pour nous persuader nous invitent à réfléchir avec nos propres mots ; nous les retournons et finissons souvent par penser le contraire de ce qui nous a été dit : cela fait partie de notre nature perverse. Il arrive aussi que certains mots nous blessent par quelque association d'idées que notre interlocuteur n'avait pas prévue.

À l'inverse, le visuel court-circuite le labyrinthe des mots. Il possède une puissance émotionnelle et une immédiateté qui ne laissent place ni à la réflexion ni au doute. Comme la musique, il dépasse le rationnel et les arguments logiques.

Comprenez-le bien : les mots mettent sur la défensive. Si vous devez vous expliquer, c'est que votre pouvoir est déjà en question. L'image, elle, s'impose d'elle-même. Elle décourage les questions, crée des associations incontestables, résiste aux interprétations arbitraires, touche d'emblée et forge des liens qui transcendent les différences sociales. Les mots fâchent et divisent ; les images rassemblent. Elles sont la quintessence des instruments du pouvoir.

Le symbole a la même force qu'il soit visuel (la statue de Diane) ou qu'il explicite une notion visuelle (l'expression « le Roi Soleil »). L'objet devient allégorie, telle l'image de Diane, symbole de chasteté. Le concept – pureté, patriotisme, courage, amour – se charge d'émotions et d'associations évocatrices.

L'empereur romain Constantin avait adoré le dieu Soleil toute sa vie, quand, levant la tête vers l'astre du jour, il vit se dessiner dessus une croix. Cette vision lui prouva l'importance de la nouvelle religion : il se convertit au christianisme, et l'Empire romain entier avec lui. Tous les prêches et les discours du monde n'auraient pas eu cette force de persuasion. Trouvez des images et des symboles dotés du plus fort impact aujourd'hui, associez-les à votre personne, et vous serez investi d'un pouvoir au-delà des mots.

Le plus efficace est de vous créer une association totalement inédite d'images et de symboles qui fasse clairement passer votre nouvelle idée, votre message politique ou religieux. La réutilisation d'images et de symboles anciens, à valeur mythique, a un effet poétique puissant car ils puisent à l'inconscient collectif, donnant au spectateur l'illusion d'y prendre intimement part.

Servez-vous du pouvoir des symboles pour rallier, animer et unir vos troupes ou vos équipes. Au cours des graves troubles d'opposition contre le pouvoir royal qui secouèrent la France en 1648, le peuple parisien assiégé par les partisans de Mazarin compara son défenseur Gondi, futur cardinal de Retz, à David qui, armé d'une simple fronde, eut raison du géant Goliath ; et l'on chanta dans les rues : « Sachant qu'autrefois un frondeur/ Devint le plus grand roi du monde/ Monsieur notre coadjuteur/ Vend sa crosse pour une fronde. » De là, ce soulèvement prit le nom de *Fronde* et le mot *frondeur* devint le synonyme de rebelle. Les insurgés ornèrent leurs chapeaux

Un certain Sakamotoya Hechigwan vivait dans la ville haute de Kyoto... Le dixième mois de 1588, l'empereur Hideyoshi organisa une grande réunion autour d'un chanoyu [cérémonie du thé] à Kitano. Hechigwan fit installer une grande ombrelle rouge de 2,70 m de diamètre, sur un manche très haut. Il entoura le manche d'une barrière de roseau d'une soixantaine de centimètres en sorte que les rayons du soleil s'y reflétaient et diffusaient à l'entour la couleur de l'ombrelle. Cet objet plut tant à Hideyoshi qu'il dispensa Hechigwan d'impôts pour le récompenser.

A. L. SADLER,
CHANOYU,
LA CÉRÉMONIE
JAPONAISE DU THÉ,
1962

d'un bandeau ayant la forme d'une fronde et cette expression devint leur cri de ralliement. Cherchez toujours un symbole pour représenter votre cause : plus l'association d'idées parle directement aux émotions, plus le symbole sera efficace.

La meilleure façon de se servir d'images et de symboles est de leur donner un tour spectaculaire qui fascine les foules et les distrait de la dure réalité. C'est assez facile à réaliser : les gens aiment ce qui est grandiose, tapageur, plus grand que nature. Faites appel à leurs émotions et ils accourront en masse à votre spectacle. Le visuel est le chemin le plus court vers leur cœur.

Image : La croix
et le soleil. La crucifixion – et la splendeur absolue. Superposées, ces deux images dessinent une nouvelle réalité, un nouveau pouvoir. Le symbole parle de lui-même, aucune explication n'est nécessaire.

Autorité : Il [le prince] doit faire espérer des récompenses à ceux qui forment de telles entreprises, ainsi qu'à tous ceux qui songent à accroître la richesse et la grandeur de l'État. Il doit de plus, à certaines époques convenables de l'année, amuser le peuple par des fêtes, des spectacles (Nicolas Machiavel, 1469-1527)

LOI 38

PENSEZ LIBREMENT, PARLEZ SOBREMENT

PRINCIPE

Si vous affichez des opinions à contre-courant, anticonformistes, peu orthodoxes, on pensera que vous vous croyez plus malin que les autres et que vous les prenez de haut, et l'on cherchera à vous en faire passer l'envie. Mieux vaut se fondre dans la masse. Ne partagez vos idées qu'avec des amis tolérants et sûrs qui apprécient votre originalité.

« Regardez autour de
vous, dit le citoyen,
voici le plus grand
marché du monde. —
Oh, sûrement pas, dit
le voyageur. — Peut-
être pas le plus grand,
dit le citoyen, mais
le meilleur, ça j'en
suis sûr. — Là, vous
vous trompez, dit le
voyageur. Je pourrais
vous citer... »
On enterra l'étranger à
la tombée de la nuit.

ROBERT LOUIS
STEVENSON
(1850-1894)

LES CLEFS DU POUVOIR

Tout le monde ment et cache ses émotions : il est impossible de s'exprimer librement en société. Dès notre plus jeune âge, nous apprenons la bienséance : il faut dire aux gens ce qu'ils veulent entendre, et veiller à ne pas les heurter. Cela devient une seconde nature : il est inutile de remettre en cause ce qui est politiquement, historiquement, biologiquement correct. On peut penser ce qu'on veut, mais il faut porter un masque.

Certains considèrent une telle contrainte comme une intolérable atteinte à leur liberté ; ils ressentent le besoin de prouver la supériorité de leurs valeurs et de leurs croyances. En général, ils ne convainquent pas grand monde mais en choquent beaucoup. Leurs arguments sont inefficaces parce que la plupart des gens adhèrent *a priori* à des opinions auxquelles ils n'ont même pas réfléchi. Ces repères n'en ont pas moins pour eux une forte valeur affective : on s'attache à ses habitudes et, lorsqu'on les sent remises en cause, directement ou indirectement, on devient agressif.

Les personnes sages et intelligentes ont vite appris qu'elles pouvaient fort bien afficher des idées et un comportement conventionnels sans avoir à y croire. L'intérêt de se fondre dans la masse est qu'on peut penser ce qu'on veut : rien n'empêche d'exprimer ses opinions en privé à des amis de confiance, sans risquer l'ostracisme. Une fois en position de force, on peut tenter de convaincre un cercle plus large de relations, indirectement peut-être.

Ne soyez pas assez stupide pour croire que la vieille doxa n'est plus d'actualité. Jonas

Salk, par exemple, pensait que la science était au-dessus de la politique et des usages. Quand il découvrit en 1954 le vaccin contre la polio-myélite, il viola toutes les règles : il publia sa découverte avant de l'avoir soumise à la communauté scientifique, s'en appropriâ le mérite sans reconnaître les travaux de ses précurseurs et devint une vedette. Le public l'encensa mais les scientifiques l'exclurent. Ce manque de respect pour les usages de son propre milieu le mit à l'index, et il gaspilla des années à essayer de colmater la brèche, privé qu'il était de tout financement et de toute collaboration avec ses collègues.

Les personnes de pouvoir non seulement évitent de reproduire les erreurs de Salk, mais apprennent aussi à se fondre dans la masse. Ce fut l'astuce de nombreux escrocs et hommes politiques au long de l'histoire. Des hommes d'État tels que Jules César et Franklin D. Roosevelt faisaient violence à leur naturel aristocratique pour cultiver une certaine familiarité avec le citoyen de base. Ils exprimaient par de petits gestes, souvent symboliques, leur partage des valeurs démocratiques avec le peuple, malgré la supériorité de leur position.

Le prolongement logique de cette pratique est l'inestimable talent d'être qui l'on veut en face de n'importe qui. Lorsque vous êtes en société, laissez vos opinions au vestiaire et choisissez le masque qui convient le mieux au groupe auquel vous êtes mêlé. Bismarck joua ce jeu avec succès pendant des années ; certains comprirent vaguement sa manœuvre, mais pas assez pour en mesurer l'importance. Les gens gobent ce que vous dites parce que

cela les flatte de constater que vous partagez leurs idées. Si vous êtes prudent, ils ne vous traiteront pas d'hypocrite : comment le pourraient-ils, puisque vous ne leur montrez pas votre vrai visage ? Ils ne vous reprocheront pas non plus de manquer de valeurs. Bien sûr que vous en avez : en l'occurrence, celles que vous partagez avec eux lorsque vous êtes en leur compagnie !

Image : Le troupeau exclut
Le mouton noir. le mouton noir, car il
 semble ne pas être des
 leurs. Alors il s'écarte, reste
 à la traîne et devient la proie
 des loups. Restez parmi vos sem-
 blables : le troupeau offre la sécurité
 du grand nombre. Gardez pour vous
 vos différences, ne les affichez pas
 par la couleur de votre toison.

Autorité : Ne donnez pas aux chiens
ce qui est sacré, ne jetez pas vos
perles aux porcs, de peur qu'ils ne
les piétinent et que, se retournant,
ils ne vous déchirent. (Mt, VII,
6, Traduction Œcuménique de la
Bible)

LOI 39

EXASPÉREZ L'ENNEMI

PRINCIPE

La colère est stratégiquement contre-productive. Il faut toujours garder son calme et rester objectif. Si l'on peut mettre son ennemi en colère tout en conservant son sang-froid, on prend sur lui un avantage décisif. Déstabilisez votre adversaire : trouvez en lui la faille qui le fera sortir de ses gonds.

*Ne gardons d'animosité
contre personne, autant
que possible [...]
Montrer de la colère
ou de la haine dans
ses paroles ou dans ses
traits est inutile, est
dangereux, imprudent,
ridicule, vulgaire. On
ne doit donc témoigner
de colère ou de haine
que par des actes.
La seconde manière
réussira d'autant plus
sûrement que l'on se
sera mieux gardé de la
première. Les animaux
à sang froid sont les
seuls venimeux.*

ARTHUR
SCHOPENHAUER
(1788-1860)

LES CLEFS DU POUVOIR

Les coléreux finissent toujours par se ridiculiser : leur réaction paraît hors de proportion avec sa cause. Ils prennent les choses trop au sérieux, exagèrent la gravité de l'insulte qui leur est faite. Ils sont si susceptibles que leur façon de prendre la mouche devient comique. Plus comique encore leur certitude que cette façon de hausser le ton assied leur pouvoir. En vérité, c'est le contraire : les vociférations ne sont pas un signe de pouvoir, mais de désespoir. Les témoins sont peut-être réduits temporairement au silence mais, à la fin, ils perdent tout respect vis-à-vis d'un agité qui gesticule. Ils comprennent aussi qu'il est facile de contrôler quelqu'un qui se contrôle si mal.

La solution, toutefois, n'est pas de réprimer la colère ni les réactions émotionnelles. Ce refoulement consomme de l'énergie et conduit à des comportements bizarres. Il vaut mieux changer de point de vue : la quête du pouvoir n'est qu'un jeu, il faut s'en distancier, garder la tête froide.

Chacun d'entre nous est prisonnier d'une chaîne d'événements largement antérieurs au moment présent. La colère vient souvent de traumatismes de l'enfance liés à des problèmes avec les parents, eux-mêmes victimes de leur propre enfance, et ainsi de suite. La colère s'ancre aussi dans nos multiples interactions avec les autres, c'est une conséquence des déceptions et déchirements que l'on a subis. On prend souvent un individu pour son unique déclencheur, mais c'est beaucoup plus compliqué que cela : elle a ses origines bien au-delà. Si quelqu'un explose devant vous

– un accès de colère qui vous semble hors de proportion avec ce que vous avez fait –, ne soyez pas assez vaniteux pour vous croire seul en cause. La cause réelle est beaucoup plus profonde, elle vous est largement antérieure : des dizaines de blessures anciennes ont été rouvertes. Inutile, donc, de chercher à comprendre. Au lieu de le prendre comme une attaque personnelle, considérez ce pénible débordement comme une volonté de pouvoir déguisée, une tentative pour vous punir ou vous contrôler.

Ce changement de point de vue vous permettra de jouer au jeu du pouvoir avec plus de clairvoyance et d'énergie. Au lieu de perdre toute mesure et de vous laisser prendre au piège des émotions d'autrui, tournez à votre avantage leur perte de repères.

Au cours d'une importante bataille de la guerre des Trois Royaumes, au III^e siècle de notre ère, des conseillers du général en chef Cao Cao découvrirent des preuves écrites de l'intelligence avec l'ennemi de certains de ses officiers, et supplièrent Cao Cao de les arrêter et de les exécuter. Mais celui-ci ordonna de brûler les documents et d'oublier l'affaire. À ce moment critique du combat, il était inutile de se mettre en colère et de faire justice, cela lui aurait porté préjudice en atteignant le moral de ses troupes. La justice pouvait attendre : on s'occuperait des généraux plus tard. Cao Cao garda la tête froide ; c'était la bonne décision à prendre.

La colère ne fait que restreindre votre marge de manœuvre. Or la marge de manœuvre est ce dont les gens de pouvoir ne

LE GRAND PRÊTRE TROU

Kin'yo, fonctionnaire de deuxième catégorie, avait un frère, le grand prêtre Ryogaku. Celui-ci possédait un caractère exécrable. À côté du monastère poussait un grand micocoulier ; les gens surnommèrent Ryogaku le grand prêtre Micocoulier. « C'est une insulte », dit le grand prêtre. Et il fit couper l'arbre. Restait la souche. Les gens changèrent alors son sobriquet en grand prêtre Souche. Plus enragé que jamais, Ryogaku fit extraire et jeter la souche, ce qui laissa à sa place un profond trou. De ce jour, les gens se mirent à l'appeler le grand prêtre Trou.

KENKÔ, XIV^e SIÈCLE,
ESSAIS SUR L'OISIVETÉ

peuvent se passer. Lorsque vous vous serez entraîné à ne pas prendre la mouche et à conserver votre sang-froid, vous aurez acquis un considérable pouvoir : celui de jouer avec les réactions émotionnelles des autres. Poussez les anxieux à sortir du bois en portant atteinte à leur honneur, puis en leur faisant miroiter une victoire facile.

Face à un ennemi impulsif, la meilleure réaction est de ne pas en avoir. Suivez la tactique de Talleyrand : rien n'est plus efficace pour faire sortir un homme de ses gonds que d'être le seul à garder son calme. Si vous souhaitez prendre le dessus en mettant les gens mal à l'aise, arborez une mine aristocratique et ennuyée, ni moqueuse ni triomphante, simplement indifférente. Rien de tel pour que leurs plombs sautent. Lorsqu'ils se seront bien ridiculisés en tempêtant, vous aurez gagné plusieurs victoires, l'une d'elles étant que, face à leur puérilité, vous avez gardé votre contenance et votre dignité.

Image : L'étang poissonneux.
Les eaux sont limpides et calmes,
et les poissons tout au fond.
Agitez les eaux et ils feront
surface. Continuez à les agiter
et ils deviendront fous, sautant
hors de l'eau et gobant tout ce qui
passe à leur portée – y compris
l'hameçon que vous avez appâté.

Autorité : Attendez tranquillement que votre adversaire fasse les premières démarches. Mais en attendant, tâchez de l'affamer au milieu de l'abondance, de lui procurer du tracass dans le sein du repos, et de lui susciter mille terreurs dans le temps même de sa plus grande sécurité. Si, après avoir longtemps attendu, vous ne voyez pas que l'ennemi se dispose à sortir de son camp, sortez vous-même du vôtre; par votre mouvement provoquez le sien, donnez-lui de fréquentes alarmes, faites-lui naître l'occasion de faire quelque imprudence dont vous puissiez tirer du profit. (Sun Zi, IV^e siècle av. J.-C.)

LOI 40

N'HÉSITEZ PAS À PAYER LE PRIX

PRINCIPE

Ce qui est gratuit est suspect : cela cache soit un piège soit une obligation. Ce qui a de la valeur mérite d'être payé. Le juste prix acquitté, vous ne demeurez l'obligé de personne. Et qu'il ne soit pas question de rabais – on ne lésine pas quand il est question d'excellence. Soyez prodigue avec discernement : la générosité est un signe et un aimant du pouvoir.

L'ARGENT ET LE POUVOIR

Lorsqu'il est question de pouvoir, tout doit être jugé par son coût, car tout a un coût. Ce qui est gratuit ou bradé s'accompagne généralement de fumeuses obligations, de compromis sur la qualité, donc d'incertitude, etc. Les gens de pouvoir apprennent très vite à protéger leurs ressources majeures : leur indépendance et leur marge de manœuvre. Ils acquittent le prix fort, et restent libres de tout engagement et de tout souci.

Dépenser de façon libérale fait apprendre que la générosité est une valeur stratégique, sur le thème de « un prêt pour un rendu ». Un cadeau approprié fait du destinataire votre obligé : il vous renverra l'ascenseur. La générosité adoucit les gens, ils deviennent plus faciles à berner. Une réputation de prodigalité vous fera gagner leur admiration tout en les distrayant de vos jeux de pouvoir.

Tout le monde peut jouer avec l'argent, mais beaucoup s'enferment dans un refus auto-destructif de s'en servir de façon stratégique et créative. Ceux-là sont l'exact opposé des personnes de pouvoir ; apprenez à les reconnaître pour tourner leur rigidité à votre avantage. On distinguera les types suivants :

Le requin. Pour lui, l'argent n'a pas d'odeur. Froid et sans pitié, il ne prend en considération que la balance de son livre de comptes ; les gens ne sont pour lui que des pions ou des obstacles à son enrichissement ; il foule aux pieds les sentiments d'autrui et s'aliène d'importants alliés. Personne ne veut travailler avec le requin qui finit, au bout de quelques années, complètement isolé ; cela le

L'AVARE ET LE PASSANT

Un avaré enfouit son trésor dans un champ ; mais il ne put le faire si secrètement qu'un voisin ne s'en aperçût. Le premier retiré, l'autre accourt, déterre l'or et l'emporte. Le lendemain l'avare revient rendre visite à son trésor.

Quelle fut sa douleur lorsqu'il n'en trouva que le gîte ! Un dieu même ne l'exprimerait pas. Le voilà qui crie, pleure, s'arrache les cheveux, en un mot se désespère. À ses cris, un passant accourt.

« Qu'avez-vous perdu, lui dit celui-ci, pour vous désoler de la sorte ? — Ce qui m'était mille fois plus cher que la vie, s'écria l'avare : mon trésor que j'avais enterré près de cette pierre. — Sans vous donner la peine de le porter si loin, reprit l'autre, que ne le gardiez-vous chez vous ? Vous auriez pu en tirer à toute heure, et plus commodément, l'or dont vous auriez eu besoin. — En tirer mon or ! s'écria l'avare : ô ciel ! Je n'étais pas si fou. Hélas ! Je n'y touchais jamais. — Si vous n'y touchiez point, répliqua le passant, pourquoi vous tant affliger ? Eh, mon ami, mettez une pierre à la place du trésor, elle vous y servira tout autant.

ÉSOPE, VI^E SIÈCLE
AV. J.-C. FABLES

Un dicton populaire japonais dit : « Tada yori takai mono wa nai », ce qui veut dire : « Rien ne coûte davantage que ce qui est donné gratuitement. »

MICHIHIRO
MATSUMOTO, THE
UNSPOKEN WAY,
1988

mène à la ruine. Il est facile à duper, parce qu'il passe tellement de temps dans les chiffres (et non parmi ses semblables) qu'il ne comprend rien à la psychologie, à commencer par la sienne. Face au requin, le choix est simple : soit partir en courant, soit miser sur son avidité pour le détrousser.

Le mesquin. Les gens de pouvoir jugent toute chose selon son coût, non seulement en termes d'argent, mais aussi en termes de temps, de dignité et de sérénité d'esprit. Et c'est exactement ce que le mesquin ne sait pas faire. Il perd un temps précieux en marchandages et se ronge en permanence, se demandant s'il n'aurait pu avoir la même chose ailleurs pour moins cher. De plus, le produit qu'il finit par acheter est souvent défectueux : soit il a besoin de coûteuses réparations, soit il fera deux fois moins d'usage qu'un objet de qualité.

Ce genre de personnage ne semble faire du mal qu'à lui-même, seulement son attitude est contagieuse.

Le sadique. Le financier sadique joue le jeu du pouvoir de façon brutale : son argent lui sert à mener l'autre par le bout du nez. Il s'amuse, par exemple, à vous faire attendre ce qu'il vous doit, jurant ses grands dieux que son chèque est posté. Le sadique pense qu'en payant son achat, il achète aussi le droit de martyriser le vendeur. Il ne perçoit rien de l'aspect relationnel de l'argent. Si vous avez le malheur de tomber sur ce genre d'individu, il est peut-être préférable, à long terme, de perdre un peu d'argent plutôt que d'entrer dans son jeu destructeur.

Le mécène universel. La générosité a un rôle précis à jouer dans les jeux de pouvoir : elle attire les gens, les met en confiance, les corrompt. Mais il faut s'en servir dans le cadre d'une stratégie, avec un but précis en tête. Le donateur primaire, à l'inverse, est généreux parce qu'il a besoin d'être aimé et admiré de tous. Ainsi, ses libéralités sont tellement débordantes et pathétiques qu'elles n'ont pas forcément l'effet désiré : s'il donne à tout le monde, pourquoi le bénéficiaire se sentirait-il reconnaissant ? Aussi tentant que cela puisse paraître de vous mettre dans la poche un mécène universel, vous vous sentirez vite surchargé par ses insatiables besoins affectifs.

Image : La rivière. Pour vous protéger ou protéger vos biens, vous construisez un barrage. Mais les eaux croupissent et deviennent pestilentielles. Seules des créatures immondes se développent dans les eaux stagnantes. Rien ne bouge, aucun échange n'est possible. Détruisez le barrage : l'eau courante apporte abondance, richesse et pouvoir. Il faut que la rivière périodiquement déborde pour être bénéfique.

Autorité :
Avaricieux sont en paine
Et ne dorment jour de sepmaine
Nonobstant ilz ne peuvent querre
Ne seigneurie ne grand terre
Dont ilz facent leur voulenté
Car ilz n'ont pas d'amys planté,
Mais qui amysouldra avoir
Chier ne doit avoir son avoir
Ains par beaulx dons
amys doit querre
Car c'est la vertu de son erre,
Comme la pierre d'ayment
Attraict le fer subtilement
Ainsi attraict le cueur des gens.
(Guillaume de Lorris, vers 1200-
1238, *Le Roman de la rose*)

LOI 41

NE SUCCÉDEZ À PERSONNE

PRINCIPE

Le premier arrivé paraît toujours plus éclatant et plus original que celui qui prend sa suite. Si vous succédez à un grand homme ou que vous avez un parent célèbre, vous aurez à en faire deux fois plus pour l'éclipser. Ne vous perdez pas dans son ombre ; ne vous identifiez pas à un passé qui n'est pas le vôtre. Affirmez votre nom et votre identité en changeant radicalement de trajectoire. Tuez le père dominateur, jetez son legs aux orties et établissez votre pouvoir en brillant à votre façon.

*Combien de gens auraient
été des Phénix en leur
genre et des modèles
pour les siècles futurs,
si d'autres n'étaient pas
venus avant eux ? C'est
un avantage insigne d'être
le premier : le mérite que
l'on a d'ailleurs augmente
presque de moitié
par là, où l'on gagne
pour le moins d'avoir
toujours la préséance
sur un mérite égal qui
ne se montre qu'après
[...] Une sorte de droit
d'aînesse met les premiers
au-dessus de tout ; et
les seconds sont comme
des cadets de condition,
auxquels quelques restes
d'honneurs ont été
laissés [...] Salomon se
fit un plan de conduite
directement opposée à
celle de David, et une
place, parmi les héros,
coûta bien moins au fils
qu'à son père : celui-ci se
signala par son caractère
guerrier et l'autre par
son caractère pacifique
[...] Charles Quint et
Philippe II son fils furent
deux héros, chacun à leur
manière ; l'empereur par
sa prodigieuse puissance,
le roi par sa prudence
extraordinaire [...]*

LES CLEFS DU POUVOIR

Certains royaumes anciens, comme ceux du Bengale et de Sumatra, avaient pour coutume de mettre à mort leur roi après quelques années de règne. C'était en partie un rituel de renouveau, mais aussi un moyen d'empêcher le souverain de prendre trop de pouvoir : un roi tente généralement d'établir un pouvoir absolu, aux dépens d'autres familles et de ses propres fils ; au lieu de protéger la tribu et d'en prendre la direction en temps de guerre, il essaye de la dominer. On le battait donc à mort, ou on l'exécutait selon un rituel précis. Dès sa mort, on pouvait se permettre de l'honorer comme un dieu, on était sûr que cela ne lui monterait pas à la tête. La place était libre pour un ordre nouveau, un monarque plus jeune.

L'attitude ambiguë, voire hostile, que l'on peut avoir envers un roi ou un substitut paternel est aussi exprimée dans les légendes de héros orphelins. Moïse, l'archétype de l'homme de pouvoir, avait été trouvé abandonné dans des joncs et n'avait jamais connu ses parents ; il n'avait pas de père avec lequel rivaliser ou qui lui aurait imposé des limites : il put ainsi atteindre les sommets du pouvoir. De même, Hercule n'avait pas de père sur terre : il était le fils du dieu Zeus. Alexandre le Grand chercha à faire croire qu'il avait été engendré par le dieu Jupiter Ammon et non par Philippe de Macédoine. Ce genre de légende élimine le géniteur humain, parce que ce dernier symbolise la puissance destructrice du passé.

Le passé empêche le jeune héros de créer son propre monde : il est tenu de suivre le

modèle paternel, même après la mort de celui-ci ou de sa chute. Le héros doit s'incliner et ramper devant son prédécesseur, se plier à la tradition.

Le pouvoir se mesure par la capacité à combler un vide, à occuper un champ libéré du poids mort du passé. C'est seulement après avoir évacué l'ombre du père que se libère la place de créer et d'établir un nouvel ordre. Pour cela, on peut avoir recours à différentes stratégies.

La manière la plus simple d'échapper à l'ombre du passé est peut-être tout simplement de le minimiser, en jouant sur l'éternel conflit des générations qui dresse les jeunes contre leurs aînés. Pour cela, il faut se trouver quelque respectable ancêtre à clouer au pilori.

Pour établir une distance entre soi et ses prédécesseurs, il est parfois utile de le proclamer publiquement sous la forme d'un message symbolique. C'est ce que fit Louis XIV, par exemple, en rejetant le palais traditionnel des rois de France et en construisant le sien à Versailles. Suivez son exemple : ne marchez pas dans les traces de votre prédécesseur, ou jamais vous ne le surpasserez. Affichez physiquement votre différence en créant un style et un symbolisme bien à vous.

On retrouve au cours de l'histoire une idée aussi récurrente que stupide et qui est un puissant frein au pouvoir : que, si votre prédécesseur a réussi en passant par les étapes A, B et C, vous réussirez forcément comme lui en l'imitant. Cette approche bêtement répétitive séduit les moins créatifs, parce que c'est une solution de facilité qui satisfait leur timidité et

De cette sorte, les héros par des voies différentes atteignent le même but, qui est la primauté du mérite en un genre spécial et singulier. Les grands hommes n'ont-ils pas trouvé divers moyens de s'immortaliser et d'être comme les premiers de leur nom ? [...] Les grands génies refusent la gloire aisée et comme subalterne de l'imitation.

BALTASAR GRACIÁN,
1601-1658, LE HÉROS,
TRADUIT PAR JOSEPH
DE COURBEVILLE

leur paresse. Mais c'est oublier que les circonstances ne sont jamais exactement les mêmes. Adoptez cette attitude intransigeante avec le passé : brûlez tous les manuels et apprenez à réagir aux circonstances au fur et à mesure.

Dernier point : la plénitude et la prospérité nous amollissent : lorsque notre pouvoir n'est pas menacé, nous ne voyons pas la nécessité d'agir. C'est un danger majeur.

Maintenez-vous prêt à retourner n'importe quand à la case départ pour ne pas tomber dans la paresse et l'oisiveté, filles de la prospérité. Trop souvent, les premières victoires font de nous des caricatures de nous-même. Les gens de pouvoir savent identifier ces pièges. Il ne faut pas laisser revenir le père ; à chaque pas, il faut le tuer derechef.

Image : Le père. Il jette sur ses enfants une ombre immense, les tient en esclavage bien après être parti, en les ligotant au passé, en étouffant leur jeune vitalité et en les forçant à suivre le même chemin rebattu que lui. Il a plus d'un tour dans son sac. À chaque carrefour, il faut tuer le père pour sortir de son ombre.

Autorité : Éviter de succéder à un grand homme. Si on s'y engage, que ce soit avec l'assurance de le surpasser. Pour égaler le mérite d'un prédécesseur, il faut en avoir une fois plus que lui : c'est une finesse dans le premier que celui qui lui succède le fasse regretter ; et c'en est une aussi dans le second que celui qui l'a précédé ne l'éclipse pas. Il est difficile de remplir un grand vide : un homme fort d'emploi paraît encore plus parfait qu'il n'était ; on ne le remplacera pas à égalité de mérite, parce qu'il a l'avantage de la primauté sur ce point-là même. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

LOI 42

ÉLIMINEZ L'AGITATEUR

PRINCIPE

Souvent, un problème de groupe est lié à un seul fauteur de troubles, un arrogant sous-fifre promu empêcheur de tourner en rond. Si vous lui laissez les moyens de nuire, les autres succomberont à son influence. N'attendez pas que les problèmes créés par un élément récalcitrant se multiplient et n'essayez pas de négocier avec lui : il est incorrigible. Neutralisez son influence en l'isolant ou en l'excluant. Décapitez la bande et vous en reprendrez le contrôle.

LES CLEFS DU POUVOIR

Dans les siècles passés, un pays entier n'était dirigé que par un roi et sa poignée de ministres. Seule l'élite avait accès à un certain pouvoir. Au cours des siècles, le pouvoir s'est de plus en plus divisé et démocratisé. Ce fait a créé un malentendu très répandu : les groupes n'auraient plus de pouvoir centralisé, celui-ci serait maintenant partagé entre plusieurs personnes. Or, dans les faits, le pouvoir a certes évolué par le nombre de ceux qui l'exercent, mais il n'a pas changé de nature. Il y a certainement moins de tyrans tout-puissants qui ont droit de vie ou de mort sur des millions de personnes, mais il reste des milliers de petits tyrans régnant sur de plus petits domaines, et ceux-là imposent leur volonté par des jeux subtils de pouvoir, leur charisme, etc. Dans tout groupe, le pouvoir se concentre entre les mains d'une ou deux personnes, car c'est une caractéristique éternelle de la nature humaine : les gens s'agrègent autour d'une personnalité forte comme les planètes sont en orbite autour du soleil.

Entretenir l'illusion que la centralisation du pouvoir n'a plus cours amène à commettre d'innombrables erreurs et à gaspiller en vain son énergie et son temps. Les gens de pouvoir ne perdent jamais de temps. Vu de l'extérieur, ils ont l'air de jouer le jeu – croire que le pouvoir est partout partagé –, mais on finit par constater qu'ils gardent un œil sur les quelques personnes qui ont les cartes en main. C'est sur ces personnes-là qu'ils agissent. En cas de troubles, ils en cherchent la cause sous-jacente, la forte tête qui a créé

*Lorsque l'arbre tombe,
les singes s'égaillent.*

PROVERBE CHINOIS

*Les loups firent proposer
une trêve aux brebis, qui
l'acceptèrent ; et pour la
commune sûreté, l'on
convint de s'envoyer des
otages de part et d'autre.*

*Les chiens passèrent
du côté des loups, et les
louveteaux du côté des
brebis. Elles se crurent
alors fort en assurance,
mais fort mal à propos ;
car quelques jours après,
aux cris que faisoient
les louveteaux, qui se
voyoient séparés de
leurs mères, les loups
étranglèrent les chiens
pendant qu'ils dormoient ;
ensuite ils accoururent, et
se jetèrent sur les brebis,
sous prétexte qu'elles
avoient rompu la trêve
et maltraité les otages.
Comme celles-ci n'étoient
plus gardées par leurs
chiens, elles se trouvèrent
à la merci de leurs
ennemis.*

ÉSOPE, VI^E SIÈCLE AV.
J.-C., FABLES

le problème et dont il faudra se débarrasser pour ramener l'ordre.

Dans sa pratique de la psychiatrie, le docteur Milton H. Erickson avait constaté que lorsqu'une dynamique familiale était perturbée c'était toujours le fait d'une seule personne, d'un fauteur de troubles. Lors des séances de groupe, il isolait symboliquement ce membre de la famille en le faisant asseoir à l'écart des autres, ne serait-ce que de quelques pas. Progressivement, ceux-ci comprenaient que ce « paria » était la source de leurs difficultés. Une fois que vous avez identifié le fauteur de troubles, désignez-le aux autres, vous aurez accompli quasiment tout le travail. Comprendre qui contrôle la dynamique du groupe est crucial. Souvenez-vous : les trublions agissent toujours camouflés au sein du groupe, ils dissimulent leurs actes en les mêlant intimement à celles des autres. Démasquez-les et ils perdront immédiatement le pouvoir qu'ils ont sur eux.

Un des éléments clefs de tout jeu de stratégie est d'isoler les pions ennemis. Aux échecs, on tente d'acculer le roi dans un angle. Au jeu de go, on s'efforce d'encercler les forces adverses par poches, afin de les immobiliser. Mieux vaut souvent isoler ses ennemis plutôt que de les détruire : on paraît moins brutal. Et le résultat est le même car, au jeu du pouvoir, l'isolement, c'est la mort.

La tactique la plus efficace est de séparer votre victime de sa base. Lorsque Mao Zedong cherchait à éliminer un adversaire de l'élite dirigeante, il évitait la confrontation directe avec lui. Silencieusement, avec subtilité, il

l'isolait progressivement, divisant ses alliés, réduisant le nombre de ses partisans. Très vite, l'homme s'évanouissait dans la nature.

En fait, il faut viser le berger, parce que c'est à travers lui que vous parviendrez à capturer tout le troupeau, au-delà de même vos espérances. Sans son chef, le groupe perd son centre de gravité et s'effondre. Visez les chefs, abattez-les, et vous n'aurez plus que l'embarras du choix dans la confusion qui suivra.

Image : Le troupeau de moutons gras. Ne perdez pas un temps précieux à tenter de chaparder un mouton ou deux ; ne risquez pas votre peau sous les crocs des chiens. Visez le berger. Éloignez-le et les chiens suivront. Abattez-le et le troupeau se dispersera : vous n'aurez plus qu'à cueillir les moutons un à un.

Autorité : Si vous bandez un arc, prenez le plus solide. Si vous lancez une flèche, lancez la plus longue. Pour abattre un cavalier, abattez d'abord son cheval. S'il faut des captifs, saisissez d'abord leur chef. Comme un pays a ses frontières, le meurtre a ses limites. Si une attaque ennemie peut être arrêtée, pourquoi faire plus de morts et de blessés que nécessaire ? (Du Fu, poète chinois de la dynastie Tang, VIII^e siècle)

LOI 43

PARLEZ AUX CŒURS ET AUX ESPRITS

PRINCIPE

La coercition pure peut se retourner contre vous. Séduisez plutôt, donnez envie d'aller dans votre sens. Celui que vous avez séduit deviendra votre marionnette. Et pour séduire, il faut agir sur la psychologie de chacun, exploiter ses faiblesses. Assouplissez le rebelle en misant sur ses affects, en jouant sur ce qu'il craint et ce à quoi il tient. Si vous négligez le cœur et l'esprit des autres, vous vous ferez haïr.

LES CLEFS DU POUVOIR

Au jeu du pouvoir, vous êtes environné de gens qui n'ont aucune raison de vous aider, à moins que ce ne soit leur intérêt personnel ; et si vous ne leur proposez rien qui les intéresse, vous les rendrez hostiles, car ils ne verront en vous qu'un rival de plus, une personne de plus qui leur fait perdre leur temps. Ceux qui parviennent à vaincre ce cynisme sont ceux qui savent trouver les clefs qui vont ouvrir le cœur et l'esprit d'un inconnu afin de l'entraîner dans leur camp ou, si nécessaire, de l'amadouer avant le coup de grâce. Mais la plupart n'apprennent jamais cet aspect-là du jeu. À leur première rencontre avec quelqu'un, au lieu de prendre le temps de l'observer pour voir ce que cette personne a d'unique, ils parlent d'eux-mêmes, pressés d'imposer leur volonté, leurs opinions. Ils argumentent, ils fanfaronnent, ils font étalage de leur pouvoir, ignorant, sans doute, qu'ils sont en train de se créer un ennemi qui leur résistera, car il n'y a rien de pire que de se sentir ignoré dans son individualité, sa personnalité la plus profonde.

Souvenez-vous : la clef de la persuasion est d'amadouer les gens et de les soumettre en douceur. Usez d'une double approche : jouez et sur leurs émotions, et sur leurs faiblesses intellectuelles. Soyez attentif à ce qui les distingue de tous les autres (leur personnalité propre) et à ce qui en eux est universel (leurs réactions affectives). Faites jouer ces ressorts primaires que sont l'amour, la haine, la jalousie. Une fois que vous les aurez touchés, votre cible baissera sa garde et deviendra plus sensible à vos approches de séduction.

Les gouvernements ne considéraient les hommes que comme une masse ; mais nos hommes, uniques, n'étaient pas des formations mais des individus... Nos royaumes reposent sur l'esprit de chaque homme.

T. E. LAWRENCE
(1888-1935), *LES SEPT
PILIERS DE LA SAGESSE*

*Les hommes qui ont
changé l'univers n'y
sont jamais parvenus en
gagnant des chefs ; mais
toujours en remuant
des masses. Le premier
moyen est du ressort de
l'intrigue, et n'amène que
des résultats secondaires ;
le second est la marche
du génie, et change
la face du monde !*

NAPOLÉON
BONAPARTE
(1769-1821)

Lorsque Lawrence d'Arabie se battait contre les Turcs dans les déserts d'Arabie au cours de la Première Guerre mondiale, il eut une révélation : il lui apparut soudain que la guerre s'était dévalorisée. Le corps à corps n'avait plus cours, le soldat était devenu de la chair à canon, réduit à obéir comme un pion sans âme. Lawrence voulait revenir à l'héroïsme d'antan. Pour lui, l'âme de chaque soldat était un royaume à conquérir. Un soldat motivé, psychologiquement investi dans la lutte, se bat plus dur et de façon plus créative qu'un simple pantin.

L'intuition de Lawrence est encore plus vraie dans le monde d'aujourd'hui, où tant d'entre nous se sentent aliénés, anonymes, méfiants envers l'autorité, ce qui rend les jeux de pouvoir et les démonstrations de force encore plus contreproductifs et dangereux. Au lieu de manipuler des pions sans âme, faites en sorte que vos partisans se sentent pleinement engagés dans votre lutte ; non seulement cela vous rendra la tâche plus facile, mais cela vous donnera la liberté de les duper plus aisément. Pour ce faire, il vous faudra prendre en compte la personnalité de chacun. Ne soyez pas assez bête pour croire que ce qui marche avec l'un marchera forcément avec un autre.

Un truc infailible pour inspirer confiance : montrer aux gens, de la façon la plus simple possible, ce qu'ils ont à y gagner. L'intérêt personnel est la motivation la plus forte entre toutes : une belle cause peut séduire les esprits, mais, une fois la première vague d'enthousiasme retombée, l'intérêt molit – à moins qu'il n'y ait la perspective d'un

véritable gain. L'intérêt personnel, voilà une fondation solide.

Les plus aptes à toucher les masses sont souvent des artistes, des intellectuels, des poètes. C'est parce que les idées se communiquent mieux par les métaphores et les images. Vous avez donc tout intérêt à vous garder au moins un artiste ou un intellectuel sous le coude.

Enfin, apprenez l'utilité du nombre. Plus votre base de soutien est large, plus stable est votre pouvoir. Louis XIV, qui avait compris qu'un seul individu blessé ou en colère peut semer la zizanie, s'assurait la fidélité et l'affection des plus humbles parmi son personnel. De même, gagnez-vous un maximum d'alliés à tous les niveaux : un jour ou l'autre, vous aurez besoin d'eux.

Image : Le
trou de serrure.

L'usage des murs que
construisent les gens est
de vous maintenir dehors.
Ne tentez jamais de les démolir,
derrière ces murs vous ne trou-
verez que d'autres murs. Il existe
des portes dans ces murs, des
portes qui conduisent au cœur et
à l'esprit, munies de minuscules
trous de serrure. Appliquez-y
votre œil, trouvez la clef, et
la porte du cœur s'ouvrira
sans que vous ayez à
forcer le passage.

Autorité : Si je veux convaincre quelqu'un, la difficulté réside dans la connaissance que j'ai de son cœur, pour lui adresser un langage adapté... Par conséquent, celui qui cherche à persuader le monarque doit observer attentivement ce que celui-ci aime et déteste, connaître ses craintes et ses désirs secrets, avant de pouvoir conquérir son cœur (Han Feizi, philosophe chinois, III^e siècle av. J.-C.)

LOI 44

SINGEZ L'ENNEMI

PRINCIPE

Un miroir reflète la réalité, mais c'est aussi l'outil par excellence de l'illusionniste : lorsque vous vous faites le miroir de vos ennemis en mimant leurs moindres gestes, cela les égare. L'effet de miroir les humilie, les exaspère et les fait sortir de leurs gonds. En tendant un miroir à leur psyché, vous les séduisez en leur donnant l'illusion que vous partagez leurs valeurs ; en tendant un miroir à leurs actions, vous leur donnez une bonne leçon. Rares sont ceux qui résistent aux facéties du singe.

*Quand on en vient aux
mains avec l'ennemi et
que la situation se bloque,
on comprend qu'il est
impossible d'avancer.
Il faut alors le pénétrer,
devenir un avec lui. On
peut vaincre en appliquant
la technique idoine tandis
qu'on est tous les deux
inextricablement agrippés
l'un à l'autre... On
peut prendre l'avantage,
souvent de façon décisive,
si l'on sait comment
absorber l'ennemi ; si en
revanche, on s'éloigne,
on perd toute chance
de victoire.*

MIYAMOTO MUSASHI,
JAPON, XVII^e SIÈCLE,
LE LIVRE DES CINQ
ANNEAUX

L'EFFET DE MIROIR : TYPOLOGIE PRÉLIMINAIRE

Le miroir a le pouvoir de nous perturber. Lorsqu'on contemple son reflet dans la glace, on ne voit souvent que ce que l'on veut voir : l'image de soi que l'on préfère. On ne se regarde jamais de trop près, pour gommer rides et points noirs. Mais si l'on examine plus attentivement cette image, on a le sentiment de se voir comme les autres nous voient, comme une personne parmi tant d'autres, un objet plus qu'un sujet.

Quand on singe les autres, l'effet de miroir recrée symboliquement ce pouvoir troublant. Imiter leurs actions, imiter leurs mouvements les met mal à l'aise, voire en rage. Ils se sentent moqués, clonés, « chosifiés », devenus une réplique sans âme, ce qui les met hors d'eux. Si vous faites la même chose qu'eux, mais de façon légèrement différente, cela les désarme : vous reflétez à la perfection leurs souhaits et leurs désirs. L'effet de miroir est doté d'un grand pouvoir parce qu'il agit sur les émotions primaires.

Voici les quatre principaux effets de miroir dans le domaine du pouvoir.

L'effet neutralisant. Faites ce que font vos ennemis, collez à leurs actions du mieux que vous pouvez ; aveuglés par votre miroir, ils ne pourront voir où vous voulez en venir. Leur stratégie avec vous dépend de votre propre façon de réagir : leur stratégie est donc annulée puisque vous les imitez. Cette tactique a un effet humiliant, ce qui peut les mettre en furie. La plupart d'entre nous ont connu

cette expérience enfantine d'un copain qui se moque en répétant exactement ce que l'on dit : on a très vite envie de lui envoyer son poing dans la figure. L'équivalent adulte est plus subtil, mais tout aussi déstabilisant : en cachant votre propre stratégie derrière un miroir, vous tendez des pièges invisibles, ou vous jetez vos adversaires dans le piège qu'ils vous destinaient.

L'effet Narcisse. Nous nous aimons profondément. L'effet Narcisse se sert de ce narcissisme universel. Sondez l'âme des personnes qui vous entourent, embrassez leurs désirs les plus intimes, leurs valeurs, leurs goûts, leur esprit, et faites-vous-en le miroir. Votre capacité à refléter leur psychisme vous donnera un grand pouvoir sur eux ; leurs sentiments pour vous se teinteront même peut-être d'amour.

L'effet moralisant. Dans l'effet moralisant, vous renvoyez en effet aux autres leur propre comportement, en prenant soin de leur faire comprendre qu'ils subissent là exactement ce qu'ils vous font subir. Vous leur faites ainsi *ressentir* ce qu'il a de désagréable ; c'est beaucoup plus efficace que de geindre, ce qui ne ferait que les mettre sur la défensive. Ils réalisent alors profondément à quel point ils ont blessé ou troublé leur entourage par leur attitude asociale.

L'effet hallucinatoire. Les miroirs sont terriblement trompeurs, car ils vous font croire que vous voyez la réalité. Pourtant, vous ne regardez qu'un morceau de verre qui, comme

LA LETTRE VOLÉE

*Quand je veux
savoir jusqu'à quel
point quelqu'un
est circonspect ou
stupide, jusqu'à quel
point il est bon ou
méchant, ou quelles
sont actuellement ses
pensées, je compose
mon visage d'après le
sien, aussi exactement
que possible, et
j'attends alors pour
savoir quels pensers
ou quels sentiments
naîtront dans mon
esprit ou dans mon
cœur, comme pour
s'appareiller et
correspondre avec
ma physionomie.*

EDGAR ALLAN POE,
1809-1849, TRADUIT
PAR CHARLES
BAUDELAIRE

chacun sait, ne peut reproduire le monde tel qu'il est exactement : tout y est inversé.

L'effet hallucinatoire est obtenu en créant une copie parfaite d'un objet, d'un lieu ou d'une personne. Cette copie est une sorte de leurre : les gens la prennent pour la réalité, parce qu'elle en a toutes les apparences. C'est la technique favorite des escrocs. Elle trouve aussi toutes sortes d'applications dans les domaines exigeant un certain camouflage.

Image : Le
bouclier de Persée.

Il est poli au point d'être un
miroir. Méduse ne peut vous
voir, elle n'aperçoit que le reflet de
sa propre laideur. À l'abri derrière,
vous avez le pouvoir de tromper,
de vous moquer, de mettre en
rage. D'un seul coup d'un seul,
vous tranchez la tête sans
méfiance de Méduse.

Autorité : Le nœud des opérations
militaires dépend de votre faculté de
faire semblant de vous conformer aux
désirs de votre ennemi... Il y aura des
occasions où vous vous abaissez, et d'autres où vous affecterez d'avoir
peur. Vous feindrez quelquefois d'être
faible afin que vos ennemis, ouvrant
la porte à la présomption et à l'orgueil, viennent ou vous attaquer mal
à propos, ou se laissent surprendre
eux-mêmes et tailler en pièces honteusement. (Sun Zi, IV^e siècle av. J.-C.)

LOI 45

APPELEZ AU CHANGEMENT, PAS À LA RÉVOLUTION

PRINCIPE

Le changement est salutaire, tout le monde est d'accord là-dessus ; mais notre quotidien est pétri d'habitudes. Trop d'innovations simultanées traumatisent et conduisent à la révolte. Si vous venez d'être intronisé à un poste de pouvoir ou que vous essayez d'en établir les bases, montrez bien que vous respectez les traditions. Si un changement est nécessaire, faites-le passer pour une légère amélioration du passé.

La nouvelle année est une occasion de fête depuis l'Antiquité. Du 17 au 23 décembre, les Romains célébraient les Saturnales, dédiées à Saturne, dieu des semailles. C'était la fête la plus gaie de l'année : plus personne ne travaillait, les rues étaient pleines de foules joyeuses, dans une atmosphère de carnaval. Les esclaves étaient les égaux de leurs maîtres et l'on décorait les maisons avec des rameaux de laurier. Les gens échangeaient visites et cadeaux : notamment des bougies et des statuettes de terre cuite. Longtemps avant la naissance du Christ, les Juifs célébraient pendant huit jours le festival des Lumières, à la même saison. Les peuplades germaniques organisaient un grand festival non seulement au milieu de l'été, mais aussi pour le solstice d'hiver, où ils fêtaient le retour du soleil et honoraient les puissants dieux de la fécondité, Wotan et Freyja, Donar (Thor) et Freyr. Même une fois que l'empereur Constantin (306-337) eut proclamé

La psychologie humaine abonde en paradoxes ; l'un d'entre eux est que, même si les gens comprennent la nécessité du changement et son importance pour le bien des institutions comme des individus, ils s'irritent et s'angoissent lorsque ces changements les affectent personnellement. Ils les savent nécessaires, savent que la nouveauté soulage de l'ennui, mais, au fond, ils s'accrochent au passé. Dans l'absolu ou en surface, pas de problème, ils sont pour ; mais lorsque l'on touche à l'essentiel, c'est-à-dire aux habitudes et à la routine, c'est un tollé général.

Aucune révolution n'a lieu sans être suivie d'une réaction car, à la longue, le vide créé par les bouleversements effraie ; l'homme associe inconsciemment ce vide à la mort et au chaos. Lorsque se présente l'occasion d'un changement et d'un renouveau, les masses séduites emboîtent le pas à la révolution ; mais lorsque leur enthousiasme faiblit, ce qui arrive tôt ou tard, il ne leur reste qu'une impression de vide. Nostalgiques du passé, elles ouvrent la voie pour qu'il revienne à pas de loup.

Pour Machiavel, le prophète qui prêche et apporte le changement ne peut survivre qu'en prenant les armes : lorsque les masses reviennent inévitablement au passé, il doit être prêt à user de la force. Mais un prophète armé ne peut durer, sauf à créer rapidement de nouveaux rituels et de nouvelles valeurs pour remplacer les anciens et apaiser les angoisses de ceux que les bouleversements inquiètent. Il est bien plus simple et moins meurtrier de créer une sorte d'illusion. Prêchez le

changement autant que vous voulez et mettez même en place vos réformes, mais donnez-leur l'apparence familière de traditions et d'événements anciens.

Un simple geste, comme l'usage d'un titre ancien, ou le maintien du même nombre d'individus dans une institution, vous relie au passé et vous octroie l'aval de l'histoire.

Une autre stratégie pour maquiller un changement est de clamer haut et fort votre attachement aux valeurs du passé. Déguisez-vous en traditionaliste, et peu nombreux seront ceux qui remarqueront à quel point vous êtes révolutionnaire. À l'époque de la Renaissance, Florence était une République vieille de plusieurs siècles et regardait de travers ceux qui se moquaient de ses traditions. En public, Cosme de Médicis défendait ardemment cette institution, ce qui ne l'empêcha pas de prendre le contrôle de la cité avec sa riche famille et d'y établir une dynastie. Dans la forme, les Médicis soutenaient le régime ; dans le fond, ils lui ôtèrent tout pouvoir. Tout en feignant de protéger la tradition, ils firent passer en douceur un changement radical.

La réaction contre ce conservatisme inné est de jouer le jeu du courtisan. C'est ce que fit Galilée au début de sa carrière scientifique ; il devint plus direct sur le tard, et en paya le prix. Prêtez donc verbalement allégeance à la tradition. Identifiez, dans vos réformes, les éléments qui peuvent sembler s'appuyer sur le passé. Tenez des propos politiquement corrects, affichez votre conformisme, tout en lâchant la bride à vos théories innovatrices.

le christianisme religion d'État à Rome, les évocations de la lumière et de la fécondité demeurèrent une composante importante des fêtes pré-chrétiennes du milieu de l'hiver et ne purent être entièrement supprimées. En 274, l'empereur Aurélien (214-275) créa le culte officiel du dieu soleil Mithra, et fit du jour de sa naissance, le 25 décembre, une fête nationale. Le culte de Mithra, dieu aryen de la lumière, était venu de Perse par l'Asie mineure et la Grèce, et son influence s'étendit jusqu'aux terres allemandes et britanniques. De nombreux sanctuaires en ruine attestent de l'importance qu'avait ce dieu, notamment pour les légions romaines, car il apportait fécondité, paix et victoire. On comprend dès lors pourquoi le pape Libère, dont le pontificat dura de 352 à 366, choisit en 354 le 25 décembre pour commémorer l'anniversaire de Jésus-Christ.

ANNE-SUSANNE
RISCHKE, NEUE
ZÜRCHER ZEITUNG,
25 DÉCEMBRE, 1983

Enfin, il faut savoir que les gens de pouvoir sont attentifs à l'esprit de l'époque. Si la réforme est trop en avance sur son temps, rares sont ceux qui la comprennent. Elle soulèvera des angoisses et sera, hélas, mal interprétée. Les changements que vous accomplissez doivent paraître plus inoffensifs qu'ils ne le sont.

Le contexte historique est primordial. En des temps troublés, on peut gagner du pouvoir en prêchant le retour au passé, au confort, à la tradition et aux rites. Lors de périodes de stagnation, à l'inverse, jouez la carte de la réforme, voire de la révolution, mais attention à ce que vous pouvez déclencher. Ceux qui voient la fin d'une révolution sont rarement ceux qui l'ont inspirée.

Autorité : Celui
qui souhaite ou tente de
réformer le gouvernement d'un
état et cherche à le faire accepter, doit au
moins se conformer aux mœurs anciennes ;
ainsi, le peuple ne sentira pas le changement
de ses institutions, même si de fait, elles sont
radicalement différentes. Car le vulgaire se
contente des apparences, comme si elles
constituaient des réalités. (Nicolas
Machiavel, 1469-1527)

Image : Le chat. Créature d'habitudes, il aime la chaleur de ce qui lui est familier. Si vous dérangez sa routine, si vous modifiez son espace, il deviendra ingérable et psychotique. Restez dans ses bonnes grâces en lui conservant ses rituels. Si vous devez absolument le déménager, laissez-lui les odeurs qu'il connaît et ses objets familiers dans leurs lieux stratégiques.

LOI 46

NE SOYEZ PAS TROP PARFAIT

PRINCIPE

Paraître mieux que tout le monde est toujours périlleux, mais le pire est de sembler n'avoir ni défaut ni faiblesse. La jalousie fabrique des ennemis silencieux. Il est avisé d'exhiber quelque défaut de temps en temps, d'avouer de petits vices sans conséquence, afin de désamorcer l'envie et de paraître plus humain, plus accessible. Seuls les morts et les dieux sont impunément parfaits.

LES CLEFS DU POUVOIR

L'être humain supporte mal le sentiment d'infériorité. Un don, un talent ou un pouvoir qui nous sont supérieurs souvent nous perturbent. C'est parce que nous sommes pour la plupart affligés d'une encombrante vanité ; lorsque nous rencontrons des personnes qui nous surpassent, elles nous prouvent que nous sommes en fait médiocres, ou du moins pas aussi brillants que nous le croyions. Cette perturbation de l'image que nous avons de nous-mêmes ne peut durer sans éveiller de vilains sentiments. C'est l'envie qui se manifeste d'abord : ah, si seulement nous possédions les qualités ou les talents de cette personne, nous serions heureux ! Mais l'envie n'apporte pas de réconfort, pas plus qu'elle ne réduit la disparité. On ne peut pas non plus l'admettre, car il est mal vu d'être jaloux ; d'ailleurs cela reviendrait à admettre que l'on se sent inférieur. À des amis proches, on confie parfois ses désirs secrets non réalisés, mais jamais sa jalousie. Tout reste donc caché. On déguise son envie de toutes sortes de façons, par exemple sous des critiques.

Il existe plusieurs stratagèmes pour gérer ce sentiment insidieux et destructeur qu'est la jalousie. D'abord, acceptez le fait qu'il y aura toujours des personnes pour vous surpasser d'une manière ou d'une autre ; acceptez aussi le fait que vous les enviez. Peut-être ne le laisseront-ils pas paraître, mais c'est inévitable. Ne soyez pas naïf au point de vous laisser prendre. Apprenez à lire entre les lignes de leurs critiques, de leurs petites remarques acerbes, de leurs louanges excessives, signes

*Enfin, une source
des plus puissantes,
de la malveillance,
c'est l'envie ; pour
dire mieux, elle
est la malveillance
même, excitée par le
bonheur, les biens et
autres avantages que
nous voyons chez
autrui... Mais elle
souffre bien des degrés.
Jamais elle n'est plus
impardonnable, ni
plus venimeuse, que
lorsqu'elle s'en prend
aux qualités de la
personne même : car
alors, il ne reste plus
d'espoir à l'envieux ;
jamais elle n'est plus
avilissante : car elle
nous fait haïr ce que
nous devrions aimer
et honorer.*

ARTHUR
SCHOPENHAUER,
1788-1860, LE
FONDEMENT DE LA
MORALE, TRADUIT
PAR A. BURDEAU

*Il est accordé à peu
d'hommes de ne point
envier un ami heureux.*

*Un poison envahit
le cœur de l'envieux.
Sa souffrance en est
doublée, et il gémit
accablé de ses propres
maux, quand il voit
la félicité d'autrui.*

ESCHYLE, ENV.
525-456 AV. J.-C.,
AGAMMEMNON,
TRADUIT PAR
LECONTE DE LISLE

avant-coureurs des coups de poignard dans le dos qui vous mèneront à la chute. Le danger de la jalousie, c'est que l'on ne sait pas la reconnaître avant qu'il ne soit trop tard.

Enfin, attendez-vous à ce que ceux qui vous envient œuvrent insidieusement contre vous. Ils mettront en travers de votre chemin des obstacles que vous n'aviez pas prévus ou dont vous vous demanderez d'où ils viennent. Il est difficile de se défendre contre ce type d'attaque. Le temps que l'on réalise que la jalousie est à l'œuvre, il est souvent trop tard : les excuses, une fausse humilité, des réactions de défense ne feront qu'exacerber le problème. Mieux vaut éviter de susciter la jalousie que d'avoir à s'en débarrasser, c'est plus simple ; mieux vaut prévenir que guérir. Ce sont souvent vos propres actions qui l'ont éveillée, votre négligence. En prenant conscience de ce qui suscite l'envie, on peut agir avant qu'elle ne devienne destructrice.

Un grand danger, dans le domaine du pouvoir, est la chance : une promotion inespérée, une victoire ou un succès qui semblent venir de nulle part. Avec cela, vous êtes certain d'éveiller la jalousie parmi ceux qui furent vos pairs.

Lorsque l'archevêque de Retz fut promu au rang de cardinal en 1651, il savait pertinemment que beaucoup de ses ex-collègues l'enviaient. Comprenant le risque qu'il courait en s'aliénant ceux qui étaient d'un rang inférieur, il fit tout ce qu'il put pour tempérer son mérite et accentuer l'importance de la chance dans son succès. Pour mettre les gens à l'aise, il se montrait humble et déférent, comme si rien

n'avait changé ; or il avait, bien sûr, beaucoup plus de pouvoir qu'auparavant. Il écrivit dans ses mémoires que cette sage conduite lui avait servi à « diminuer l'envie, ce qui est le plus grand de tous les secrets ». Suivez l'exemple du cardinal de Retz. Soulignez subtilement à quel point vous avez eu de la chance, pour faire paraître votre bonheur plus accessible aux autres et rendre leur jalousie moins âpre.

Pour repousser les envieux, affichez quelque faiblesse, péché mignon, vice sans conséquence.

Méfiez-vous des masques que peut prendre l'envie. Des éloges excessifs prouvent à coup sûr que son auteur est jaloux : soit il ne vous porte au pinacle qu'en attendant votre chute (impossible d'être à la hauteur de telles louanges), soit il affûte son couteau pour vous le planter dans le dos. À l'opposé, ceux qui se montrent excessivement critiques à votre égard ou qui vous humilient publiquement sont probablement tout aussi jaloux. Identifiez ce comportement comme de l'envie masquée et ne rentrez pas dans leur jeu en leur rendant la monnaie de leur pièce ou prenant leurs critiques trop à cœur. Vous aurez votre revanche si vous vous contentez d'ignorer avec superbe leur misérable existence.

*C'est une grande habileté
que de savoir cacher
son habileté.*

LA ROCHEFOUCAULD,
1613-1680

Image : Les mauvaises herbes au jardin. Certes, vous ne cultivez pas, mais elles prennent de la vigueur à la faveur de vos arrosages. À votre insu, elles envahissent vos plates-bandes et étouffent vos jolies fleurs. Avant qu'il ne soit trop tard, cessez d'arroser à l'aveuglette. Détruisez les mauvaises herbes de la jalousie en vous abstenant de les abreuver.

Autorité : Une petite négligence sert quelquefois de lustre aux bonnes qualités. L'envie a son ostracisme, et cet ostracisme est d'autant plus à la mode qu'il est injuste. Elle accuse ce qui est parfait du défaut d'être sans défaut, et plus la chose est parfaite, plus elle en condamne tout. C'est un Argus à découvrir des fautes dans ce qu'il y a de plus excellent, et peut-être en dépit de ne l'être pas [...]. Il est donc à propos de s'endormir quelquefois, comme le bonhomme Homère, et d'affecter certains manquements, soit dans l'esprit, ou dans le courage [...], pour apaiser la malveillance [...]. C'est là jeter sa cape aux yeux de l'envie, pour sauver sa réputation à jamais. (Baltasar Gracián, 1601-1658)

LOI 47

SACHEZ VOUS ARRÊTER

PRINCIPE

Le moment de la victoire est celui du plus grand péril. Dans l'euphorie de la réussite, un excès de confiance en vous peut vous pousser à dépasser le but que vous vous étiez fixé. N'allez pas trop loin, ou vous vous ferez plus d'ennemis que vous n'en avez vaincus. Ne laissez pas le succès vous monter à la tête. Rien ne remplace une bonne stratégie et une planification prudente. Fixez-vous un but et, lorsque vous l'aurez atteint, arrêtez-vous.

*Deux poulets se
battaient sur un tas de
fumier. Le plus fort
finît par l'emporter
et chassa l'autre du
fumier ; toutes les
poules accoururent
autour du vainqueur,
et se mirent à caqueter
ses louanges. Le poulet
voulait que sa force et sa
gloire fussent connues
jusque dans la basse-
cour du voisin. Il voleta
jusque sur le toit de
la grange, claqua des
ailes et lança à pleins
poumons : « Regardez-
moi tous ! Je suis le
plus fort des poulets.
Nul poulet au monde
ne m'arrive à l'ergot. »*

*Il n'avait pas fini
qu'un aigle le tua, le
saisit entre ses serres et
l'emporta dans son nid.*

LÉON TOLSTOÏ,
1828-1910, FABLES

LES CLEFS DU POUVOIR

Le pouvoir a ses propres rythmes et règles. Celui qui réussit à ce jeu est celui qui les maîtrise et les fait varier à sa guise : tout le monde attend et c'est lui qui choisit la cadence. La base de toute stratégie est de contrôler les événements à venir : gouverner, c'est prévoir. L'allégresse de la victoire peut perturber de deux façons la capacité à anticiper l'avenir. D'abord, on attribue son succès à une situation que l'on aura tendance à vouloir reproduire. On continue alors obstinément dans la même direction pour vérifier que c'est bien la plus profitable. Deuxièmement, le succès peut monter à la tête et rendre hypersensible. Se croyant invulnérable, on se montre inutilement agressif, détruisant ainsi le bénéfice d'une victoire durement gagnée.

La leçon est simple : les puissants varient à loisir le rythme et le modèle, changent de voie, s'adaptent aux circonstances et savent improviser. Au lieu de se laisser entraîner dans la danse, ils prennent du recul et regardent où ils vont. C'est comme si leur réseau sanguin contenait une espèce d'antidote au poison de la victoire, antidote permettant de garder le contrôle de leurs émotions et de faire mentalement le point lorsqu'ils touchent au succès. Ils se stabilisent, se laissent le temps de réfléchir à ce qui vient de se passer, font la part des circonstances et de la chance dans leur succès.

La chance et les circonstances ont toujours un rôle en matière de pouvoir. C'est inévitable, et c'est finalement ce qui rend le jeu si intéressant. Mais, quoi qu'on en pense, la

chance est plus dangereuse que son opposé. La malchance donne des leçons élémentaires de patience, elle enseigne la maîtrise du temps et la nécessité de se préparer au pire. La chance donne l'illusion que tout est acquis et fait croire que l'intelligence résout tout. Un jour ou l'autre, la roue tourne et l'on se laisse surprendre. La chance qui vous élève ou scelle votre succès est l'occasion d'ouvrir les yeux : la roue de la Fortune vous a fait monter avec autant de facilité qu'elle vous fera descendre. Si vous êtes préparé à la chute, celle-ci sera moins dure.

Le rythme du pouvoir exige une alternance de force brutale et de ruse. Trop de force cause une réaction. Trop de ruse, même si elle est très fine, devient prévisible. Quand vous êtes victorieux, calmez le jeu pour tromper l'ennemi et le forcer à l'inaction. Ces changements de rythme sont d'une puissance énorme.

Ceux qui dépassent leur but sont souvent motivés par le désir de plaire à un maître en montrant leur dévouement. Mais trop de zèle peut au contraire éveiller ses soupçons. Plusieurs généraux de Philippe de Macédoine furent ainsi disgraciés ou rétrogradés après avoir mené leurs troupes à la victoire ; encore une victoire comme celle-là, se disait Philippe, et ce sous-fifre deviendra un rival. Lorsque l'on sert un maître, il est sage de modérer son succès, de lui laisser les lauriers pour ne jamais le mettre mal à l'aise. Il est tout aussi sage de se fixer pour règle la plus stricte obéissance afin de gagner sa confiance.

COMMENT MENER UN CONTRE- INTERROGATOIRE

Quand vous menez le contre-interrogatoire d'un témoin [...], le plus important, je le répète, est de bien choisir la façon de conclure. Ce qui compte avant tout, c'est de terminer votre contre-interrogatoire sur un triomphe. Bien des avocats réussissent à coincer un témoin en l'interrogeant de façon méthodique... Mais, non contents de cela, ils enchaînent de nouvelles questions et diluent l'effet de leurs preuves sur le jury, perdant ainsi l'avantage acquis au moment clef.

FRANCIS
L. WELLMAN,
L'ART DU CONTRE-
INTERROGATOIRE,
1913

Enfin, le moment que vous choisissez pour votre sortie de scène a beaucoup d'importance. Le dernier événement se grave dans les esprits comme une sorte de point d'orgue. C'est pourquoi il n'y a pas de meilleur moment pour s'arrêter qu'une victoire. En continuant, on risque d'en ternir l'effet, et peut-être même de finir battu. Comme disent les avocats d'un contre-interrogatoire : « Arrêtez-vous toujours sur un succès. »

Image : Icare tombant du ciel.
Son père Dédale avait fabriqué des ailes de cire et de plumes pour lui-même et son fils, afin de s'enfuir par les airs du labyrinthe et d'échapper ainsi au Minotaure. Enthousiasmé par cette évasion triomphale et par simple plaisir de voler, Icare monta de plus en plus haut. La chaleur du soleil fit fondre la cire et il s'écrasa à terre.

Autorité : Il doit suffire aux princes et aux gouvernements sages d'obtenir la victoire ; ceux qui veulent aller au-delà y trouvent ordinairement leur perte. Les paroles injurieuses qu'on profère contre un ennemi naissent le plus souvent de l'orgueil qu'inspire la victoire ou la fausse espérance de vaincre. Ce faux espoir porte non seulement les hommes à se tromper dans leurs discours, mais même dans leurs désirs ; car, lorsque cet espoir s'insinue dans le cœur des hommes, il les pousse au-delà du but, et leur fait perdre le plus souvent l'occasion d'obtenir un bien assuré, dans l'espérance d'en acquérir un plus grand, mais incertain. (Nicolas Machiavel, 1469-1527, *Discours sur les décades de Tite-Live*, traduit par Jean-Vincent Périès)

LOI 48

SOYEZ FLUIDE

PRINCIPE

En révélant un plan gravé dans le roc, vous vous rendez vulnérable. Au lieu d'adopter des contours définis qui donneront prise à votre ennemi, restez adaptable et mobile. Acceptez que rien n'est certain, qu'aucune loi n'est immuable. La meilleure façon de vous protéger est d'être aussi fluide et insaisissable que l'eau ; ne comptez jamais sur la stabilité ni sur l'immobilité. Tout change.

LES CLEFS DU POUVOIR

L'humain se distingue de l'animal en ce qu'il crée sans cesse des formes. Exprimant rarement ses émotions directement, l'homme leur donne forme par le langage ou par des rituels socialement acceptables. Sans ces formes, nous sommes incapables de communiquer nos sentiments.

Les formes que nous créons sont en évolution permanente – modes, styles et tous les engouements reflétant l'humeur du moment. L'homme modifie constamment les formes héritées des générations précédentes et ces changements sont signe de vie et de vitalité. En effet, les choses qui ne changent pas, les formes figées, évoquent la mort et nous les détruisons.

Les gens les plus puissants sont souvent ceux qui, dans leur jeunesse, ont montré une extrême créativité, exprimant des idées nouvelles sous des formes neuves. La société leur accorde du pouvoir car elle a soif de renouvellement et récompense l'innovation. Le problème survient souvent plus tard, lorsqu'ils se font conservateurs et possessifs, que leur créativité se tarit. Leur identité est désormais bien définie, leurs habitudes se figent, et leur rigidité fait d'eux des cibles faciles.

Le pouvoir ne peut se développer que sous des formes fluides. Fluide ne signifie pas amorphe : tout est forme, c'est une incontournable réalité. La fluidité du pouvoir est comparable à celle de l'eau ou du mercure, qui prennent la forme de leur contenant : en changement permanent, imprévisible.

Dans les arts martiaux, il faut avoir une stratégie indéchiffrable, une méthode cachée et des prises inattendues, en sorte que l'adversaire n'ait aucun moyen de s'y préparer. Un grand chef de guerre gagne à tout coup s'il fait preuve d'une insondable sagesse et que ses mouvements ne laissent pas de traces. Ce qui est informel est inaccessible. Les sages se cachent derrière leur impassibilité, si bien que nul ne puisse connaître leurs sentiments ; ils se font invisibles, afin de ne pouvoir être contrés.

CHINE, II^E SIÈCLE
AV. J.-C., LE LIVRE
DES MAÎTRES
DU HUAINAN

LE LIÈVRE ET L'ARBRE

*Les lois qui ont été
fixées sans examiner les
conditions du peuple ne
peuvent réussir, mais un
gouvernement qui est
adapté aux conditions ne
saurait nuire.*

*Un homme de Song
labourait son champ. Au
milieu du champ s'élevait
le tronc d'un arbre. Il
arriva que, dans sa course,
un lièvre se jeta contre le
tronc, se rompit le cou et
mourut. Ce que voyant
l'homme quitta sa charrue
et se mit en faction près
de l'arbre dans l'espoir
d'attraper un autre lièvre.*

*Mais il n'attrapa jamais
d'autre lièvre et fut tourné
en dérision par les gens de
Song. Si donc on désire
gouverner la génération
actuelle à l'aide des
procédés de gouvernement
des anciens rois, l'on
se conduit de la même
manière que l'homme qui
attendait sous son arbre.*

HAN FEIZI,
PHILOSOPHE CHINOIS,
III^e SIÈCLE AV. J.-C.

Le premier impératif psychologique de cette capacité à la fluidité est d'apprendre à ne rien prendre personnellement. Il ne faut jamais se montrer sur la défensive. Lorsque l'on réagit par la défensive, on dévoile ses émotions, on se découvre : votre adversaire réalise qu'il a touché un point sensible, qu'il a trouvé votre talon d'Achille. Il en profite pour s'engouffrer dans la brèche. Entraînez-vous à ne prendre ombrage de rien. Personne ne doit réussir à vous offenser. Soyez la savonnette impossible à saisir : nul ne doit savoir ce qui vous touche, ni quelles sont vos faiblesses. Votre visage doit être un masque impénétrable : c'est la meilleure façon de désorienter et de mettre en rage vos adversaires.

Le baron James Rothschild s'est beaucoup servi de cette technique. Juif allemand à Paris, plongé dans un milieu peu accueillant, Rothschild ne prit jamais personnellement aucune des attaques qu'il subissait ; rien ne l'atteignait. En outre, il s'adapta à tous les climats politiques quels qu'ils soient. Tandis que lui s'adaptait et s'enrichissait parce qu'il ne se laissait jamais définir, toutes les grandes familles qui avaient commencé le siècle dans le luxe furent ruinées par cette succession de bouleversements et de revers de fortune. Trop liées au passé, elles se révélaient dépendantes du moule dans lequel elles avaient été coulées.

En fait, plus vous vieillissez, moins vous devez vous attacher au passé. Prenez garde que vos traits de caractère ne vous fassent passer pour une relique de musée.

Cependant, il ne faut jamais oublier que cette adaptabilité n'est qu'une option

stratégique. Elle permet de créer des surprises tactiques. Lorsque votre ennemi désespère de prévoir votre prochain mouvement, il révèle sa propre stratégie et se met en position de faiblesse. Vous conservez ainsi l'initiative, vous poussez vos ennemis non pas dans l'action, mais toujours dans la réaction, ce qui prend de court leur espionnage et émousse l'acuité de leur intelligence. N'oubliez pas : l'adaptabilité est un outil. Il ne faut pas la confondre avec un comportement de girouette ni une résignation fataliste aux revers de fortune. Vous vous servez de cette fluidité non pas parce qu'elle vous procure une sérénité et une harmonie intérieures, mais parce qu'elle sert votre pouvoir.

Enfin, lorsqu'on s'adapte à toutes les circonstances, cela signifie que l'on perçoit les événements par son propre regard et que l'on ignore les conseils dont on est assommé. Cela signifie, en fin de compte, qu'il faut faire fi des lois enseignées par les autres, des livres qu'ils écrivent pour vous les inculquer et des sages conseils des anciens. « Les lois qui gouvernent les circonstances sont abolies par de nouvelles circonstances », écrit Napoléon : C'est à vous de vous adapter à chaque nouvelle situation. À trop se reposer sur les idées d'autrui, on finit par ne plus avoir de personnalité. Un trop grand respect pour la sagesse des autres déprécie celle dont vous êtes capable. Foin du passé, surtout du vôtre ! Faites litière des philosophies que vous n'avez pas intériorisées.

Image : Mercure. Le messager ailé, dieu du commerce, protecteur des voleurs, des joueurs et de tous ceux qui dupent par leur insaisissabilité. À sa naissance, Mercure inventa la lyre : le soir même, il volait le bétail d'Apollon. Il écuma le monde entier, prenant la forme qu'il souhaitait. Comme le métal homonyme, il incarne l'éphémère, l'insaisissable : le pouvoir protéiforme de l'adaptabilité.

Autorité : La suprême tactique consiste à disposer ses troupes sans forme apparente. L'eau, dans son cours, suit la situation du terrain dans lequel elle coule ; de même, votre armée doit s'adapter au terrain sur lequel elle se meut... Le général habile tirera parti des circonstances même les plus dangereuses et les plus critiques. Il saura faire prendre la forme qu'il voudra, non seulement à l'armée qu'il commande mais encore à celle des ennemis... (Sun Zi, *L'Art de la guerre*, IV^e siècle av. J.-C., traduit par Père Joseph-Marie Amiot, sj.)

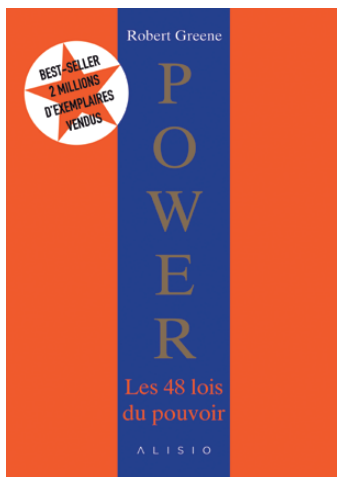
BIBLIOGRAPHIE

- Baudelaire (Charles), « Fusées », dans *Œuvres complètes* (1980), éd. Robert Laffont, coll. Bouquins, Paris, 2004.
- Bély (Lucien), *Louis XIV, le plus grand roi du monde*, éd. Jean-Paul Gisserot, Paris, 2005.
- Castiglione (Baldassare), *Le Parfait Courtisan et la Dame de cour*, Estienne Loyson, Paris, 1690.
- Chesterfield (Lord), *Lettres de Lord Chesterfield à son fils Philip Stanhope*, éd. Jules Labitte, Paris, 1842.
- Clausewitz (Carl von), *De la Guerre*, traduit par le lieutenant-colonel de Vatry, 1886, éd. Gérard Lebovici, Paris, 1989.
- Diderot (Denis), *Paradoxe sur le comédien*, A. Sautet et Cie, libraires, Paris, 1830.
- Freud (Sigmund), *Cinq psychanalyses (Dora, L'homme aux Loups, L'homme aux rats, Petit Hans, Président Schreber)*, rééd., traduction révisée, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige, Paris, 1985.
- Gracián, Balthasar, *L'Homme de cour*, traduit par Amelot de la Houssaie, éd. Veuve Martin et J. Boudot, Paris, 1684.
- , *Le héros*, traduit par Joseph de Courbeville, éd. Noël Tissot, Paris, 1725.
- Hérodote, *Histoire*, traduit par Pierre-Henri Larcher, Charpentier, Paris, 1850.
- Rudyard Kipling, *Histoires comme ça*, traduit par Jean Esch et André Divault, Hachette Jeunesse, Paris, 2003.
- La Bruyère (Jean de), *Les Caractères*, Firmin Didot frères, Paris, 1844.
- La Fontaine (Jean de), *Œuvres complètes*, Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade, Paris, 1968.

- La Rochefoucauld (François de), *Réflexions ou sentences et maximes morales et réflexions diverses*, éd. critique et introduction par Laurence Plazenet, Champion, Paris, 2002.
- Lenclos (Ninon de), *Lettres de Ninon de Lenclos au marquis de Sévigné*, François Joly, libraire, Amsterdam, 1776.
- Lessing (Gotthold Ephraim), *Fables et dissertations sur la nature de la fable*, traduit par M. d'Antelmy, Paris, 1766.
- Lorris (Guillaume de), *Le Roman de la rose*, P. Didot l'aîné, Paris, 1814.
- Machiavel (Nicolas), *Œuvres politiques contenant Le Prince et Discours sur les décades de Tite-Live*, traduit par Jean-Vincent Périès, 1825, Charpentier, Paris, 1851.
- Montaigne (Michel Eyquem de), *Essais, Livre I*, éd. P. Villey et Saulnier, 1595.
- Nietzsche (Friedrich), *Le Gai Savoir*, Mercure de France, Paris, 1901.
- Niquet (Valérie), *L'Art de la guerre de Sun Zi, traduction et édition critique*, Economica, Paris, 1988.
- , *Les fondements de la stratégie chinoise*, Economica, Paris, 2000.
- Ovide, *Œuvres complètes*, sous la direction de M. Nisard, éd. J.-J. Dubochet et Cie, Paris, 1838.
- Plutarque, *Les Vies des hommes illustres*, traduit par Dominique Ricard, Charpentier, Paris, 1844.
- , *Œuvres morales*, traduit par Dominique Ricard, Charpentier, Paris, 1844.
- Retz (Jean-François Paul de Gondi, Cardinal de), *Maximes et réflexions*, éd. de Fallois, Paris, 1992.
- Saint-Simon (Louis de Rouvroy), *Mémoires complets et authentiques du duc de Saint-Simon sur le siècle de Louis XIV et la Régence*, L. Hachette, Paris, 1856-1858.
- Sainte-Beuve (Charles-Augustin), *Monsieur de Talleyrand*, éd. Rocher, Paris, 1958.

- Schopenhauer (Arthur), *Aphorismes sur la sagesse dans la vie*, traduit par J.-A. Cantacuzène, éd. F. Alcan, Paris, 1887.
- Sen Soshitsu, *Le Zen et le thé*, traduit par Sylvie Seiersen, éd. Jean-Cyrille Godefroy, Paris, 1987.
- Shakespeare (William), *Jules César*, traduit par François-Victor Hugo, Garnier-Flammarion, Tours, 1965.
- Sun Zi, *L'Art de la guerre*, traduit par Père Joseph-Marie Amiot, sj, 1772.
- Tacite, *Œuvres complètes*, traduit par J.-L. Burnouf, Librairie de L. Hachette et Cie, Paris, 1859.
- Thucydide, *Histoire de la guerre du Péloponnèse*, traduit par Jean Voilquin, Librairie Garnier Frères, Paris, 1948.
- Traduction Œcuménique de la Bible comprenant l'Ancien et le Nouveau Testament*, Alliance Biblique Universelle, Le Cerf, Paris, 1993.
- Valois (Marguerite de), *Mémoires*, P. Jannet, Paris, 1858.
- Voltaire, *Le Siècle de Louis XIV*, nouvelle édition revue, corrigée et augmentée, 1768.

DÉCOUVREZ ÉGALEMENT L'ÉDITION INTÉGRALE DE
POWER, LES 48 LOIS DU POUVOIR



Format : 16,4 x 23,2 cm ;

464 pages

26 euros

ISBN : 978-2-84899-254-9

Rendez-vous sur le site www.robertgreen.fr
pour avoir plus d'infos sur l'auteur, ses livres
parus en France et des contenus exclusifs.

A L I S I O

DES LIVRES POUR RÉUSSIR !

Merci d'avoir lu ce livre, nous espérons qu'il vous a plu.

Découvrez les autres titres des **éditions Alisio** sur notre site. Vous pourrez également lire des extraits de tous nos livres, recevoir notre lettre d'information et acheter directement les livres qui vous intéressent, en papier et en numérique !

Découvrez également toujours plus d'actualités et d'infos autour des livres Alisio sur notre blog : <http://alisio.fr> et la page **Facebook « Alisio »**.

Alisio est une marque des éditions Leduc.s.

Les éditions Leduc.s
17, rue du Regard
75006 Paris
info@editionsleduc.com



Retour à la première page.